



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**Departamento de Gestão de Políticas Públicas**

**Flávio Iglesias Pessuto**

**Os Efeitos da Cooperação entre as Instituições Superiores de  
Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa em  
suas Instituições Membros e o Papel Desempenhado pelo Tribunal  
de Contas da União**

Brasília – DF

2015

**Flávio Iglesias Pessuto**

**Os Efeitos da Cooperação entre as Instituições Superiores de  
Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa em  
suas Instituições Membros e o Papel Desempenhado pelo Tribunal  
de Contas da União**

Monografia submetida ao Departamento de  
Gestão de Políticas Públicas da Universidade de  
Brasília como parte dos requisitos necessários  
para a obtenção do Título de Bacharel em Gestão  
de Políticas Públicas. Sob a orientação da  
Professora Dra. Sheila Cristina Tolentino  
Barbosa.

Brasília – DF

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

Pessuto, Flávio Iglesias

OS EFEITOS DA COOPERAÇÃO ENTRE AS INSTITUIÇÕES SUPERIORES DE CONTROLE DA COMUNIDADE DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA EM SUAS INSTITUIÇÕES MEMBROS E O PAPEL DESEMPENHADO PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO / Flávio Iglesias Pessuto, 2015

66 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas.

1. Controle externo.
2. OISC/CPLP.
3. Cooperação internacional para o desenvolvimento

FLÁVIO IGLESIAS PESSUTO

**Flávio Iglesias Pessuto**

**Os Efeitos da Cooperação entre as Instituições Superiores de  
Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa em  
suas Instituições Membros e o Papel Desempenhado pelo Tribunal  
de Contas da União**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão  
do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do aluno

Flávio Iglesias Pessuto

Doutora, Sheila Cristina Tolentino Barbosa  
Professora-Orientadora

Doutora, Christiana Soares de Freitas  
Professora-Examinadora

Doutor, Daniel Bin  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de dezembro de 2015

Dedico aos responsáveis pelas minhas vitórias, que sempre me apoiaram e me incentivaram a nunca desistir e perseguir meus sonhos. Meu pai e minha mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor Macleuler Costa Lima, assessor na Secretaria de Relações Internacionais do Tribunal de contas da União pelo auxílio e o apoio que foram de extrema importância para viabilizar o trabalho.

Aos entrevistados, Senhores Macleuler Costa Lima pelo interesse e pela atenção prestados à pesquisa e Neemias Albert de Souza, por se dispor a contribuir com a pesquisa e ao Cláudio Avellar pela pronta ajuda e vontade de colaborar com a pesquisa.

À minha orientadora, Doutora Sheila Cristina Tolentino Barbosa pela orientação, pelos conselhos e pela perseverança em me guiar durante este processo árduo com início anterior à própria orientação.

E aos meus pais que nos momentos mais difíceis e de maiores incertezas prestaram as orientações mais importantes que possibilitaram minha chegada até aqui.

## **RESUMO**

O objeto desta pesquisa é o estudo da cooperação entre as Instituições de Superiores de Controle que pertencem à Comunidade Países de Língua Portuguesa, com a finalidade de descrever como ocorre esta cooperação, bem como seus efeitos dentro das próprias instituições membros. Os objetivos usados como meio de alcançar este objeto foram: Identificar quais foram as estratégias definidas pela cooperação no âmbito da Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP), descrever o papel do TCU no âmbito da cooperação da OISC/CPLP e identificar atores chaves, Identificar os principais tipos de estratégias adotadas no âmbito da OISC/CPLP a partir da identificação de ações realizadas pela organização. Esta pesquisa possui caráter descritivo e exploratório e utilizando uma abordagem qualitativa. Utilizaram-se dados primários e secundários coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, análises bibliográficas consideradas relevantes para o estudo e análises documentais de documentos acessados e disponibilizados pela organização. Os resultados apontam a existência de uma cooperação do tipo Sul-Sul com efeitos mais significativos nas estratégias de capacitação e avaliação institucional das instituições membros. Foi observado ainda que o Tribunal de Contas da União desempenha papel chave enquanto instituição repassadora de conhecimentos e experiências, tal como o Tribunal de Contas de Portugal. Adicionalmente foi possível identificar como atores chaves e externos a cooperação a União Europeia (UE) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio de operacionalização e financiamento de ações.

Palavras-Chave: Controle externo. OISC/CPLP. Cooperação internacional para o desenvolvimento.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Atores e hierarquias da cooperação internacional para o desenvolvimento.....	22
Figura 2 – Marco de Mensuração do Desempenho das Entidades de Fiscalização Superiores .....	38



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Estratégias para se alcançarem os Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico 2008-2010.....	33
Tabela 2 – Objetivos Estratégicos e Estratégias para se alcançarem os Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico 2011-2016.....	34
Tabela 3 – Ações desenvolvidas a partir das Estratégias adotadas para se alcançarem o Objetivo Estratégico 1 do Plano Estratégico 2011-2016.....	36
Tabela 4 – Ações desenvolvidas a partir das Estratégias adotadas para se alcançarem o Objetivo Estratégico 2 do Plano Estratégico 2011-2016.....	37

## SUMÁRIO

1 – Introdução .....	11
1.1– Histórico .....	11
1.2 – Formulação do Problema .....	14
1.3 – Objetivo Geral .....	15
1.4 – Objetivos Específicos .....	15
1.5 – Justificativas .....	16
2 – Contextualização .....	17
2.1 – Controle Externo .....	17
2.2. – O Tribunal de Contas da União e sua relação com os Poderes Legislativo e Judiciário .....	19
3– Referencial Teórico .....	20
3.1. – Cooperação Internacional .....	21
3.2. – Avaliação Institucional .....	24
3.2.1 – Avaliação do Desempenho .....	24
3.2.2 – Planejamento Estratégico .....	25
4– Metodologia .....	26
4.1. – Método de Pesquisa .....	26
4.2 – Caracterizando a Unidade de Análise .....	27
4.3. – Codificação de Dados .....	28
4.4. – Coleta de Dados .....	28
4.5. – Fonte de Dados .....	28
5 – Pesquisa e Análise .....	29
5.1. – Analisando a Cooperação e as Relações entre os países da OISC/CPLP .....	29
5.2. – Estratégias adotadas pela OISC/CPLP .....	32
5.3. – O papel do TCU no âmbito da cooperação da OISC/CPLP .....	38
5.4. – Planejamento Estratégico e Avaliação de desempenho .....	39
5.5. – Impacto das ações no controle externo dos países membros .....	42
6 – Conclusão .....	45
Bibliografia .....	47
APÊNDICE A .....	52
APÊNDICE B .....	54
APÊNDICE C .....	55
ANEXO A .....	56
ANEXO B .....	61

## **1 – Introdução**

A introdução do tema estudado será dividido em cinco partes, sendo elas o histórico, formulação do problema, objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa.

### **1.1– Histórico**

Em 1890 pelo Decreto nº 966-A, vindo de iniciativa de Rui Barbosa, ministro da Fazenda na época, criou-se o Tribunal de Contas da União. Contudo sua instalação ocorreu no dia 17 de janeiro de 1893, devido ao empenho de Serzedello Corrêa, Ministro da Fazenda no governo de Floriano Peixoto. Deste momento até os dias atuais, o tribunal tem como seus pilares a autonomia e fiscalização, julgamento e vigilância da coisa pública.

Cada nova Constituição Federal alterou a área de atuação do Tribunal de Contas da União, na Constituição de 1988, foi garantido ao TCU uma jurisdição e competência de maior abrangência, recebendo poderes para que com um trabalho paralelo ao Congresso Nacional exerça um controle financeiro contábil, operacional, orçamentário e patrimonial da própria União e das instituições da administração direta e indireta, quanto a legalidade, legitimidade, economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Independentemente de ser pessoa física ou jurídica, pública ou privada, se estiver responsável pela arrecadação, utilização, pela guarda, administração ou gerenciamento de dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União esteja responsável, tem como dever a prestação de contas ao TCU.

Como organização o TCU possui missão, negócio, valores e visão, que podem ser explicados por fiscalizar, como agente de controle externo, a governança de tecnologia da informação na Administração Pública Federal, garantir que essa tecnologia desenvolva o negócio da Administração Pública Federal gerando ganho para a sociedade, se tornar excelência no controle e desenvolvimento da governança de tecnologia da informação e possuir uma conduta de procurar a verdade dos fatos. Como agente externo o TCU tende a manter a imparcialidade e desconsiderar os interesses que não o público.

O TCU possui vários programas de cooperação internacional, dentre eles há uma parceria junto à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) sendo seus Estados-Membros Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique,

Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. No ano de 1995 ocorreu o I Encontro dos Tribunais de Contas dos Países de Língua Portuguesa, em Lisboa com a participação dos Tribunais de Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe.

Cada país possui sua Instituição Superior de Controle. O Tribunal de Contas de Angola (TCA) foi criado pela Lei nº 05/96, de 12 de Abril, porém só veio a ser efetivado em 2001. Possui a missão de fiscalizar a legalidade financeira que abrange o Estado e instituições públicas e privadas previstas em Lei. É responsável, também, por verificar a legalidade e regularidade das despesas públicas e das receitas. Para isso fiscaliza preventivamente os atos e contratos, avalia a gestão financeira e identifica os culpados por infrações financeiras. Possui jurisdição em todo território nacional e no estrangeiro no âmbito das ordens jurídicas angolanas.

O Tribunal de Contas de Cabo Verde (TCCV) também possui jurisdição e poder de controle financeiro em todo o território cabo verdiano, bem como no estrangeiro dentro de suas ordens jurídicas. Estão sujeitos ao controle do tribunal o Estado e seus serviços tanto os autônomos quanto os não autônomos, Institutos Públicos, e suas autarquias locais, e suas associações. O TCCV possui o princípio da independência, ou seja, seus juízes obedecem unicamente à lei. Deve formular pareceres sobre a Conta Geral do Estado, fiscalizar a previamente tanto a cobertura orçamental quanto a legalidade dos contratos administrativos e analisar e julgar as despesas e contas da administração pública em geral.

Em Portugal a Constituição da República Portuguesa de 1976 concedeu ao Tribunal de Contas de Portugal (TCP) o status de órgão de soberania, elevando-o ao mesmo patamar do Presidente da República e da Assembleia da República e do Governo. Sendo concedido o princípio da independência e única sujeição à lei, assim como garantido o direito à coadjuvação das outras entidades. Os princípios constitucionais do TCP se encontram na Lei nº 98/97 de 26 de agosto, posteriormente republicada pela Lei nº 48/2006, de 29 de agosto.

O Tribunal Administrativo, Fiscal e de Contas de Moçambique (TAM) tomou sua forma final em 4 de outubro de 1926. Em 1933 a Reforma Administrativa Ultramarina atribuiu ao Tribunal a independência em relação ao Executivo. Contudo somente a Constituição de 1990 reconheceu a existência do Tribunal na ordem jurídica moçambicana delegando o controle da legalidade dos atos administrativos e das despesas públicas.

Em São Tomé e Príncipe, até 2003 o controle era exercido pelo Supremo Tribunal de Justiça. Contudo pelo caráter técnico do controle financeiro e a falta de estrutura para o suporte técnico-administrativo, tornou-se necessário restituir a transparência das contas

públicas. Seguindo os mesmos modelos dos Estados mais modernos com base na Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (INTOSAI), desse modo foi criado o Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe.

O Timor-Leste é o que possui a Instituição Superior de Controle mais recente, onde no ano de 2013 foi o primeiro ano de funcionamento pleno da Câmara de Contas do Timor-Leste. Desse modo foi realizado o controle prévio das despesas públicas, além de auditorias prestadas às instituições públicas e um parecer foi produzido acerca da Conta Geral do Estado do Ano de 2012.

Alguns dos exemplos da forma de cooperação entre estes países acontecem com o envio de representantes para fazerem cursos no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), previsto no artigo 88 da Lei nº 8.443/92 (Lei Orgânica do TCU) e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, este instituto possui a competência de apoiar estrategicamente a seleção e integração de futuros servidores, educação corporativa, gestão de informações e documentação e gestão por competências. Outros meios são estágios na Secretaria de Controle Externo do Tribunal e consultorias prestadas por auditores do TCU nos países carentes de assistência.

Sobre o diálogo entre as instituições, o primeiro contato entre tribunais de países de língua portuguesa ocorreu entre Cabo Verde e Portugal em 1988, celebrando um Acordo de Cooperação Científica e Técnica. O objeto desse acordo seria a estruturação portuguesa no Tribunal de Cabo Verde. Somente em 1991 Brasil e Portugal firmariam um tratado similar de modo que juntando forças, com base na cooperação, para alcançar o objetivo de cada Instituição na regularização, correção e independência do dinheiro público (SOUZA, 1996).

A criação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa ganhou mais força na década de 1990, sendo mencionada desde 1983 no discurso do Ministro dos Negócios Estrangeiros de Portugal, Jaime Gama: “O processo mais adequado para tornar consistente e descentralizar o diálogo tricontinental dos sete países de língua portuguesa [...] seria realizar cimeiras rotativas bienais de Chefes de Estado ou Governo...”.

A primeira ação caminhando nessa direção foi quando em 1989 ocorreu o Primeiro Encontro dos Chefes de Estado e de Governo dos Países de Língua Portuguesa em São Luís – MA.

Um dos pontos da Declaração Constitutiva da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa é promover a coordenação das atividades das instituições públicas e entidades privadas. E em seu Estatuto o artigo 1º da denominação, A Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, doravante designada por CPLP, é o foro multilateral privilegiado para o

aprofundamento da amizade mútua, da concertação político diplomática e da cooperação entre os seus membros. Bem como o artigo 3º b) A cooperação em todos os domínios, inclusive os da educação, saúde, ciência e tecnologia, defesa, agricultura, administração pública, comunicações, justiça, segurança pública, cultura, desporto e comunicação social.

No ano de 1995 em Lisboa, Portugal, ocorreu um encontro e foi assinado de um Memorando de Entendimentos, entre as Instituições Superiores de Controle de cada país, norteando o trabalho que seria realizado. É interessante ressaltar que a interação entre as instituições precede a criação da própria CPLP em 17 de julho de 1996.

## **1.2 – Formulação do Problema**

Dos países membros da CPLP a classificação no Índice de Percepção do Grau de Corrupção<sup>1</sup>, aonde se lista o quão corrupto o setor público aparenta ser para sua população. As notas são dadas entre 0 e 100 aonde 0 é o mais corrupto e 100 o menos corrupto. Vale ressaltar que este índice avalia a percepção de corrupção, ou seja, não analisa dados, visto a dificuldade de se encontrar uma definição universal do que é corrupção e da acessibilidade a fatos concretos sobre casos de corrupção.

Tomando como base o ano de 2014, o Brasil se encontra na posição 69 com nota 43, Angola e Guiné-Bissau em 161 com 19, Cabo Verde em 42 com 57, Moçambique em 119 com 31, Portugal em 31 com 63, São Tomé e Príncipe em 76 com 42 e Timor-Leste em 133 possuindo a nota de 28.

Cada Estado possui suas peculiaridades e suas características, tanto históricas, quanto contemporâneas, como suas realidades no âmbito social, cultural e econômico. Contudo, possuem a mesma raiz, a língua portuguesa e apesar do fato de se encontrarem em continentes diferentes, apresentam os problemas decorrentes da corrupção no longo prazo, em maior ou menor grau.

As características das próprias Instituições Superiores de Controle, assim como os países, diferem, a maioria está ligado ao Poder Legislativo, enquanto a portuguesa está atrelada ao Poder Judiciário, porém possuem a mesma função de auditoria. Contudo, apesar dessas relações vale explicitar que cada órgão é de extração constitucional, independente e autônomo. No caso brasileiro, trabalha auxiliando o Congresso Nacional no exercício do controle externo.

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.transparency.org/cpi2014/results#myAnchor1>

Com esses denominadores em comum as nações se organizaram em um bloco com o objetivo de se unirem e trabalharem juntas visando o desenvolvimento de suas instituições criando um órgão coordenador geral.

Este órgão tomou forma no encontro ocorrido na cidade de Lisboa, Portugal em 1995, aonde as Instituições Superiores de Controle de cada país acordaram em instituir uma organização autônoma e independente, conhecida como a Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP).

A OISC/CPLP foi criada para incentivar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das instituições membros. Para cumprir tal objetivo utiliza métodos como a cooperação técnica, científica e cultural dentro da área do controle e da fiscalização dos gastos dos recursos públicos.

A pesquisa visa responder a seguinte pergunta: “Como as determinações no âmbito da cooperação internacional dos países membros da OISC/CPLP afetaram as instituições membros no período de 2008 a 2014?”.

### **1.3 – Objetivo Geral**

Descrever a cooperação entre as instituições membros da OISC/CPLP no período entre 2008 e 2014.

### **1.4 – Objetivos Específicos**

1. Identificar quais foram as estratégias definidas pela cooperação no âmbito da OISC/CPLP.
2. Descrever o papel do TCU no âmbito da cooperação da OISC/CPLP e identificar atores-chave.
3. Identificar os principais tipos de estratégias adotadas no âmbito da OISC/CPLP a partir da identificação de ações realizadas pela organização.

## 1.5 – Justificativas

De acordo com Elliott (2002) em sua obra “A Corrupção e a Economia Global” a corrupção pode impactar de maneira significativa a eficiência, a justiça e a legitimidade das ações vindas do Estado. Ela aponta que a corrupção não é um fenômeno exclusivo de países em desenvolvimento e ditos emergentes, pois está presente, também, nos desenvolvidos e industrializados. Seguindo Elliott (2002) a corrupção também promove a alocação ineficiente de recursos, concentração de renda, “favorecer aqueles que têm em detrimento daqueles que não tem” (ELLIOTT, 2002, p. 62) e conseqüentemente afetar a estabilidade política e causar a redução do crescimento econômico, uma vez que investidores podem ver a corrupção como mais um “imposto” diminuindo seus lucros, assim não existem incentivos aos investidores para continuarem investindo ou criarem novos investimentos.

Visto as conseqüências da corrupção é necessário que os mecanismos de controle estejam aptos a manter a fiscalização a fim de se conter e inibir as ações dos corruptos e as práticas que levem à corrupção, contudo não é uma tarefa fácil, uma vez que:

A complexidade das operações realizadas pelos infratores torna indispensável a adoção, pelos órgãos de investigação, de mecanismos eficazes através dos quais se possa conhecer e desvendar a origem da riqueza movimentada. COSTA, Jorge Augusto Cesar de Macedo. Juiz Federal da 4ª Vara Criminal de Belo Horizonte. JUNIOR, José Paulo Baltazar; MORO, Sergio Fernando. Lavagem de Dinheiro. Ed. Livraria do Advogado, 2007. p. 131

As instituições necessitam conhecer seus pontos fortes e fracos caso vise o seu crescimento, sua própria existência e seu desempenho dentro de sua atividade. Conhecendo suas falhas será mais fácil traçar um plano de ação visando à correção dessas. Essa tarefa pode se torna mais fácil em conjunto, sobretudo quando se pensam em novas estratégias a serem planejadas e metas e objetivos a serem alcançados.

A cooperação internacional se apresenta de maneira promissora quanto à difusão de boas práticas e de métodos para o alcance de melhores resultados. Uma vez que existem mais de um ator envolvido existem mais de uma fonte de informações, conclusões, ideias e pontos de vista, bem como se disporem a enfrentar mudanças, pois também existe a pressão política que as instituições exercem uma sobre as outras. Outra vantagem é a possibilidade de contar com a experiência de outros em questões que podem afligir a realidade da uma instituição.

Por meio da cooperação e dos esforços de países é possível focar no constante desenvolvimento, aperfeiçoamento e qualificação não somente dos servidores, mas das próprias instituições da administração pública, no caso suas Instituições Superiores de



Controle. Para alcançar estes objetivos é possível utilizar várias técnicas em conjunto como a promoção de intercâmbio de servidores, realização de seminários, apresentações de trabalhos periódicos, etc.

A cooperação que foca no desenvolvimento é um elemento crucial na política externa dos países, tanto desenvolvidos quanto emergentes. Mesmo que os ganhos e os interesses da cooperação possam ser assimétricos, ou seja, um país ganha mais do que o outro, existe outro fator que interessa aos “provedores” de conhecimento. É o caso de uma vantagem política e de prestígio aos olhos de terceiros.

A inovação e a qualificação no setor público são assuntos que não são tratados com a importância que merecem. No setor privado a vantagem comparativa que a ação inovadora proporciona reflete a vantagem sobre o concorrente e um dos principais resultados disso é o maior lucro, também afetado diretamente pela qualificação dos empregados. No setor público os incentivos já são com base em outra racionalidade, por exemplo, na de criar uma sociedade melhor, tanto na prestação quanto na qualidade de serviços focando no ganho social e não no lucro.

Esta pesquisa procura tratar sobre a questão de qualificação e inovação dentro do setor público, mais especificamente nas Instituições Superiores de Controle, e contribuir sobre um tema pouco explorado e de relevância para o contexto de um país, a fiscalização das contas públicas.

## **2 – Contextualização**

Neste capítulo será apresentada uma breve contextualização sobre a atividade das instituições, o controle externo, e a respeito da relação do TCU com os poderes legislativo e judiciário.

### **2.1 – Controle Externo**

O controle externo pode ser entendido como, “por excelência, um controle político de legalidade contábil e financeira” (Meirelles, 1989, p. 602 apud ROCHA. 2003, p. 225).

A Declaração de Lima sobre Diretrizes em Preceitos de Auditorias, adotada no IX Congresso da INTOSAI (INCOSAI) distingue a auditoria interna da externa. A interna existe dentro de cada instituição e dos departamentos governamentais, já a auditoria externa não

existe dentro da estrutura organizacional. A interna é necessariamente subordinada ao chefe do departamento dentro da instituição a qual foi estabelecida, contudo devem ser tanto funcionalmente quando organizacionalmente o mais independente possível, dentro do quadro constitucional.

A Instituição Suprema de Auditoria, como auditora externa, tem a tarefa de examinar a efetividade da auditoria interna. Para tal não devem existir resistências nem obstáculos para que a Instituição Suprema de Auditoria desempenhe uma auditoria geral, assim é possível alcançar a divisão ou atribuições de tarefas mais apropriada dentro da cooperação entre a auditoria interna e externa.

A Declaração define o propósito auditoria como:

O conceito e a criação de auditorias são inerentes na administração de finanças públicas, uma vez que a gestão de fundos públicos necessita de confiança. A auditoria é indispensável ao sistema de controle que visa expor deturpações e violações dos princípios da legalidade, eficiência e da efetividade. Suficientemente cedo para que seja possível tomar as devidas ações corretivas nos casos individuais, atribuir responsabilidades aos auditados, para obter compensação e para prevenir, ou pelo menos tornar mais difíceis tais deturpações e violações. (Tradução livre)

A mesma declaração diz que “o propósito tradicional das Instituições Superiores de Controle é auditar a legalidade e a regularidade das contas e gestão financeira (tradução livre)”.

Ela ainda define pré-auditoria como sendo um tipo de revisão “antes do fato” e pós-auditoria como “depois do fato”. A pré-auditoria possui a vantagem de prevenir os danos antes que aconteçam, contudo demanda uma enorme quantidade de trabalho e confunde as responsabilidades das leis públicas. Já a pós-auditoria aponta um responsável a aqueles auditados, podendo levar a compensação pelos danos.

Um exemplo de tipo de auditoria é a Auditoria Operacional<sup>2</sup> (ANOp) (*performance audit*, do inglês) que é orientada em auditar o desempenho, a economia, eficiência e efetividade da administração pública. Esta forma de auditoria não olha apenas operações financeiras, mas toda a área de atividade governamental, tanto organizacional quanto sistemas administrativos.

No caso do Brasil o TCU possui a função junto ao congresso de exercer o controle externo, desse modo é importante entender a relação do TCU com os outros poderes, o Legislativo e o Judiciário.

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>

## **2.2. – O Tribunal de Contas da União e sua relação com os Poderes Legislativo e Judiciário**

Com a exceção de Portugal, que se vincula ao Poder Judiciário, todas as outras Instituições Superiores de Controle estão vinculadas ao Poder Legislativo, salvo Guiné Equatorial e Timor-Leste, uma vez que não foi possível adquirir essas informações.

No Brasil, o controle externo compete às cortes de contas, que se consideram como a única instância com competência para investigar as contas dos responsáveis pelos bens e dinheiros públicos (ROCHA, 2003).

Por ser um Tribunal o TCU possui poder judicante, ou seja, pode julgar as contas dos administradores públicos, segundo Meirelles:

O mérito administrativo, relacionando-se com questões políticas e elementos técnicos, refoge ao âmbito do Poder Judiciário, cuja missão é a de aferir a conformação do ato com a lei escrita, ou, na sua falta, com os princípios gerais do Direito. (MEIRELLES, 1989, p. 605 apud ROCHA. 2003, p. 231)

De acordo com a Revista da Escola Superior da Magistratura de Sergipe, nº 02. 2002 Sobre a relação do TCU com o Poder Legislativo, já foi ressaltado sua independência em relação ao Congresso Nacional, isso se dá pelo fato dos julgamentos legislativos ocorrerem de maneira subjetiva por conveniência e oportunidade, com alto grau de discricionariedade quanto ao que diz respeito em avaliar os fatos e pessoas. Já os julgamentos competentes aos Tribunais de Contas só podem ser realizados sob parâmetros técnico-jurídicos, ou seja, é a subsunção de fatos e pessoas à objetividade das normas constitucionais e legais.

Para esclarecer melhor é necessário fazer a distinção entre função, competências e atribuições. A função é única, o controle externo, o resto se classifica como competências opinativas, judicante, consultiva e informativa, sancionadora, corretiva, etc. Ou seja, a função é a atividade-fim do órgão, quando que as competências são os meios e os instrumentos utilizados para se alcançar essa finalidade específica. Contudo é preciso se atentar que às vezes se habilita um único órgão para o exercício de mais de uma função e por outro lado uma única função é atribuída a mais de um órgão.

Já as atribuições do TCU são enquadradas como prerrogativas, ou seja, implicam o acontecimento de condições especiais que possibilitem o melhor desempenho das competências constitucionalmente atribuídas.

O TCU não faz parte do poder judiciário como disposto no art. 92 da Lex Legum, desse modo não exerce o Poder Jurisdicional do Estado que é o poder de dizer o que tem direito o que não tem. Contudo, algumas das atribuições e julgamentos do TCU acaba

permeando esta jurisdição, mas cabe ao Supremo Tribunal Federal lançar ações contra os atos do TCU.

Rocha (2003) ressalta que o ambiente externo no qual o TCU está imerso se caracteriza como menos agitado e sujeito a concorrência mais acirrada, devido à história da própria administração pública, como o aumento na quantidade de concessões de serviços públicos, acreditando-se possibilitar maior transparência nos gastos e melhor avaliação da gestão pública em si, bem como pressões políticas que forçavam para uma mudança do modelo de controle.

De acordo com Rocha (2003) quando olhamos para o interno, a corte reconhece vários aspectos que precisam ser aprimorados: a) predomínio do controle reativo; b) planejamento estratégico pouco efetivo; c) reduzida especialização em áreas temáticas; d) reduzida cobertura de recursos fiscalizados; e) poder sancionador pouco reconhecido pela sociedade; f) ausência de critérios de seletividade na execução da atividade de controle; g) ausência de indicadores de desempenho que favoreçam a tempestividade, a eficácia e a efetividade do controle externo; h) política de recursos humanos e estrutura organizacional pouco flexíveis para atender às constantes mudanças do ambiente externo.

No caso a ser estudado o próprio Estatuto da OISC/CPLP promove como objetivo o desenvolvimento das instituições membros, do seu Artigo 3º sobre finalidades e Artigo 4º sobre os princípios (ver anexo). Para tal utiliza a cooperação técnica, científica e cultural no âmbito do controle e da fiscalização do uso dos recursos públicos.

Um dos objetivos estratégicos da OISC/CPLP é desenvolver competências essenciais ao bom funcionamento das instituições membros. Para cumprir tal objetivo uma das ferramentas utilizadas é a Avaliação Institucional, englobando a avaliação do desempenho e o planejamento estratégico.

### **3– Referencial Teórico**

O referencial teórico visa dar base e fundamentos para que se possa entender a trajetória e a lógica por trás das ações efetuadas e decisões tomadas. Bem como definir e esclarecer o que será analisado.

### 3.1. – Cooperação Internacional

Para começar é importante discorrer sobre a cooperação internacional, uma aplicação interessante pode ser feita com o conceito de Administração do Desenvolvimento (Gestão do Desenvolvimento) de Gant<sup>3</sup> (1979 apud HEADY 2001, p. 38, Tradução Livre) que é um grupo de instituições, sistemas de gerenciamento e processos que um governo cria para atingir seus objetivos de desenvolvimento. Ou seja, é a administração de políticas, programas e projetos que tem como propósito o desenvolvimento.

Podemos retirar da ideia de Gant (1979 apud HEADY 2001, p. 38, Tradução Livre) a concepção da cooperação internacional, pois apesar de não se tratar de um governo em si, ilustra bem a ideia aonde grupo de instituições cria novos sistemas para atingir um melhor nível de desenvolvimento. De acordo com Sangreman (2009) na história do mundo vários autores, como Max weber, Robert Redfield, Samuel Eisenstadt e Bert Hoselitz, em suas obras apontavam a sociedade ocidental, Europa e América do Norte, como sendo as mais desenvolvidas e modernas, assim as outras nações iriam seguir os mesmos caminhos. A Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID) seria um instrumento pelo qual estas sociedades mais atrasadas iriam alcançar o desenvolvimento, padrão ocidental, em um menor intervalo de tempo.

Contudo não existe em nível internacional uma metodologia consensual para a análise deste tema, para Sangreman (2009) é interessante que se chegue a uma metodologia unificada, desse modo é possível se analisar todos os atores tanto por uma ótica política quanto técnica de maneira mais comum, de tal modo que se aumente a coesão entre eles.

A CID possui um quadro envolvendo vários atores, tanto os chamados doadores, que costumam ser países tradicionais ou emergentes, quanto os beneficiários, sendo mais comum os países de renda baixa ou países de renda média em casos raros. Cada ator da CID tem identidade, preferências, interesses e objetivos próprios, atuando com base em motivações políticas e de segurança nacional, por razões humanitárias, ambientais ou morais, mas também por motivações puramente econômicas e comerciais (DEGNBOL-MARTINUSSEN

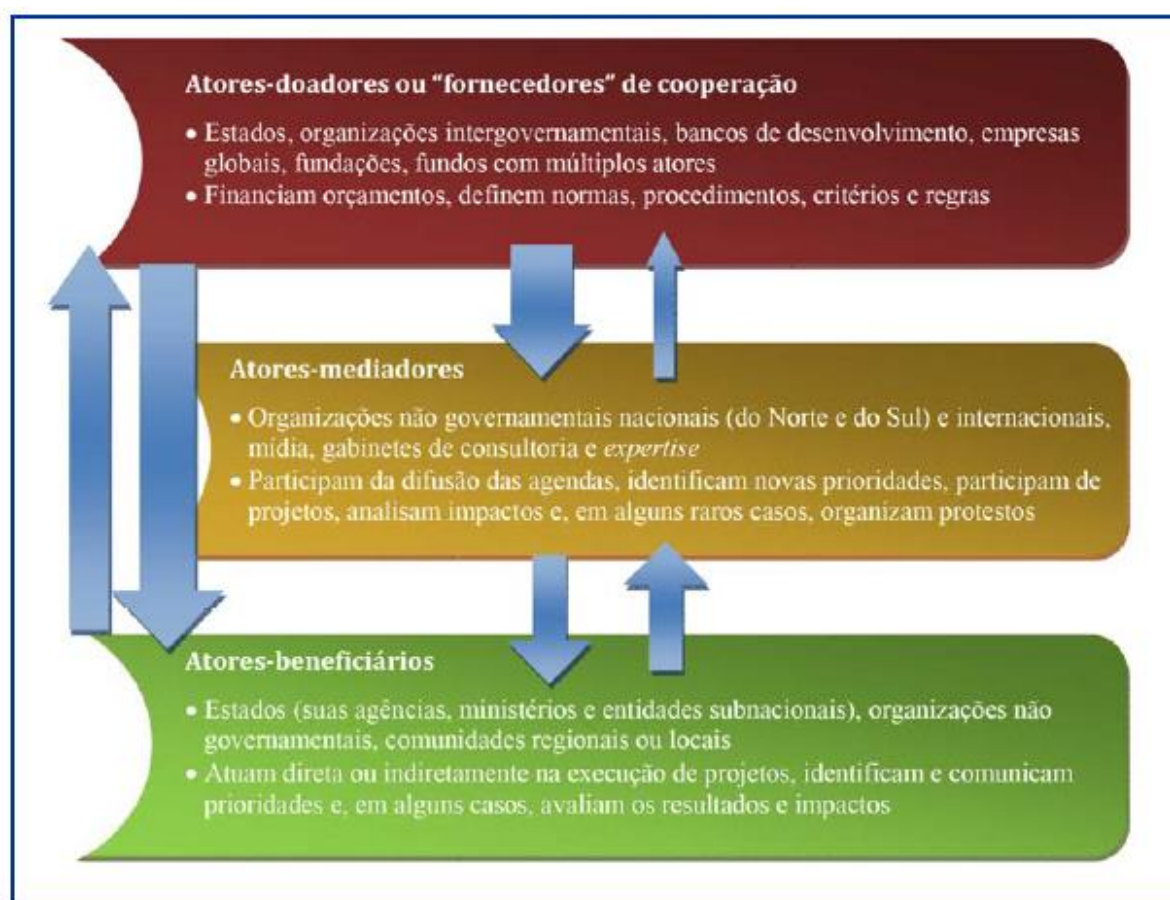
---

<sup>3</sup> Development Administration (Management): the complex of agencies, management systems, and processes a government establishes to achieve its developments goals. Development Administration is the administration of policies, programs, and projects to serve development purposes.

e ENGBERG-PEDERSEN, 2003; LANCASTER, 2007; RIST, 1996. Apud LOUREIRO; MILANI 2013, p. 237).

Entretanto, Souza (2014) aponta que nas relações entre os doadores e beneficiários cria um jogo complexo que agrega o papel dos chamados atores-mediadores, o papel dos mediadores é difundir as agendas, legitimar os ideários e mais raramente organizar protestos e definir mecanismos de monitoramento e controle.

Figura 1 – Atores e hierarquias da cooperação internacional para o desenvolvimento.



Fonte: Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 2, artigo 2, Rio de Janeiro, Jun. 2013 p. 236-255, autores Milani e Loureiro. A espessura e a direção das flechas procuram ilustrar a densidade e a hierarquia das relações.

Os termos adotados também variam de acordo com a relação entre os atores, as aparências que são repassadas quando se usam os termos “assistência” e “cooperação” são diferentes. O segundo termo é adotado preferencialmente pelos países do Sul, pois agrega a ideia de horizontalidade e de reciprocidade, da mesma forma que ao invés de chamarem de “doadores” e de “receptores” eles são parceiros. De acordo com Chatuverdi (2012 apud SOUZA 2014, p. 12) as relações do tipo Norte-Sul são caracterizadas como uma assistência

realizada a partir dos princípios da filantropia e altruísmo, enquanto a do tipo Sul-Sul é pautada no benefício mútuo e na reciprocidade.

Na ótica da cooperação do tipo Norte-Sul cada ator possui uma lógica de pensamento seja sociológica e politicamente, identidade, preferências, interesses e objetivos próprios, atuando com base políticas e de segurança nacional, não necessariamente por motivos humanitários ou morais, mas também econômicos e ambientais (Degnbol-Martinussen e Engberg-Pedersen, 2003 apud SOUZA 2014, p. 50).

Já olhando a cooperação do tipo Sul-Sul, para Souza (2014), os países compartilham conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos, experiências, práticas soluções que possam contribuir para que se possam superar os obstáculos que limitam o crescimento econômico, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável desses países em desenvolvimento. Assim esses países continuam aumentando suas cooperações e oferecendo o conhecimento de políticas e programas uns aos outros com foco no desenvolvimento.

No âmbito das relações internacionais a CID evidencia a necessidade dos Estados em maximizarem seus interesses. Como pensou Kehoane<sup>4</sup> (Apud SANGREMAN. 2009, p. 15), definindo a cooperação internacional como o cálculo de custos e benefícios “a cooperação de um Estado não costuma vir de altruísmo ou simpatia com as necessidades dos outros, nem pela busca daquilo que concebem como interesse internacional. Eles procuram riqueza e segurança para sua própria população, com uma procura por poder como meios justificando esses fins. Tradução livre”.

Já Souza (2014) apresenta que aliado à dificuldade de se conceituar a CID o problema de mensurar os recursos investido, que se torna ainda mais complexo quando são prestadas por países em desenvolvimento o que ressalta o cálculo de custos e benefícios. Isso acontece pelo fato da CID não ser registrada de forma coerente e comparável entre os países, juntamente com o fato de a maioria corresponder à cooperação técnica, transferência de tecnologia, habilidades, *know-how* e treinamento, estas cooperações não são palpáveis dificultando chegar a um valor pecuniário.

Para entender as participações que o Brasil desempenha no âmbito da cooperação internacional é interessante entender os motivos que levaram ao aumento da atividade brasileira dentro desse campo.

---

<sup>4</sup> A state do not typically cooperate out of altruism or empathy with the plight of others nor for the sake off pursuing what they conceive as international interest. They seek wealth and security for their own people, as search for power as a means to these ends.

### **3.2. – Avaliação Institucional**

Aqui serão definidos os conceitos de avaliação do desempenho e de planejamento estratégico.

#### **3.2.1 – Avaliação do Desempenho**

Um critério indispensável para qualquer organização é a sua capacidade de auto avaliação para que se identifiquem suas falhas com o intuito de sempre evoluir, para tal finalidade uma ferramenta eficaz é a Avaliação do Desempenho que é o “Termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos” (BARBOSA, 1996, p. 61).

Para Neely (1998, apud SILVA 2005, p. 11) a avaliação do desempenho visa alcançar maior eficiência e eficácia, segundo o autor, eficiência é a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada e eficácia é a medida da relação entre objetivos e resultados. Desse modo avaliação do desempenho se resume no processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação (Neely 1998, apud Silva 2005, p. 12).

Segundo Drucker (1989, apud REIFSCHNEIDER 2008, p. 48) as organizações possuem uma inércia que tende a permanecer constante em uma mediocridade segura. O autor aponta o desempenho como balanço entre sucessos e insucessos, nesta parte que se demonstra a necessidade de se avaliar de tal modo que se torne possível as melhorias que incentivem a riscos que possibilitem elevar padrões. (ROGERS; BADHAM, 1994, apud REIFSCHNEIDER, p. 48).

Toda mudança envolve um fator que deve ser considerado, o risco, segundo a Ávila (2013):

O Risco normalmente tem uma conotação negativa, mas também existem oportunidades positivas decorrentes da assunção de riscos - a inovação e o risco coexistem com frequência. Ou seja, a exposição ao risco é necessária ao crescimento seja na esfera privada ou pública. ÁVILA, 2013, p.4.

Para que o resultado proveniente do risco assumido pela organização seja positiva, pode-se contar com uma ferramenta conhecida como a gestão do risco que segundo a definição da Organização Internacional de Padronização (International Organization for Standardization – ISO) é a análise, a avaliação, o controle, o monitoramento e a comunicação de riscos.



### 3.2.2 – Planejamento Estratégico

Inicialmente para explicar o planejamento estratégico é interessante desconstruí-lo para analisar suas partes, a estratégia e o planejamento. Podemos entender a estratégia usando a visão de Barbosa e Brondani (2005):

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. BARBOSA; BRONDANI, 2005, p 109.

Segundo a ideia dos autores, planejamento pode ser considerado como “Implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos” (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p 109). Necessário na hora de pensar em ações que pensam na organização em um momento futura.

Desse modo podemos utilizar o planejamento estratégico que pode ser explicado como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. (Kotler 1992, p.63. Apud BARBOSA; BRONDANI 2005, p. 110). Que quando utilizado dentro da esfera pública é possível atribuir o planejamento estratégico como a adequação entre ações e estratégias que visam o alcance de metas e objetivos para cumprir com a missão das organizações públicas, a de bem servir a sociedade.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003 apud SILVA; GONÇALVES. 2011, p. 463), as fases do Planejamento Estratégico são: (i) concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro); (ii) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários; (iii) formulação estratégica através do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência; e (iv) implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, governança corporativa e liderança estratégica.

Devido à falta de concorrência de mercado nas atividades do Estado e uma vez que organizações públicas não procuram o lucro nem ganho de competitividade o Planejamento

Estratégico foi implementado no setor público posteriormente à esfera privada. O próprio TCU aponta essa diferença e a necessidade de alteração para a aplicação:

Percebendo a mudança de atitude dos cidadãos, que exigem cada vez mais resultados das instituições públicas, os Tribunais de Contas no Brasil procuram responder às novas necessidades através de uma reestruturação na forma de gerenciar a organização, buscando garantir a eficiência administrativa e a efetividade das ações de controle. TCU, 2011 apud SILVA; GONÇALVES. 2011, p. 465.

A avaliação do desempenho e o planejamento estratégico são técnicas que visam tornar o aprimoramento da organização mais fácil e efetivo minimizando a chance de fracasso e indicando o rumo a ser tomado. O resultado final pode ser a inovação, uma vez que novas técnicas podem começar a ser desempenhadas dentro da organização. “Inovação é a implementação e desempenho de uma nova forma específica ou um repertório de ações sociais que são implementadas deliberadamente pela instituição no contexto de seus objetivos e funções de sua atividade.” (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 9, tradução livre)<sup>5</sup>.

## **4– Metodologia**

Esse capítulo visa mostrar como o estudo foi realizado, como as informações foram coletadas e caracterizar a OISC/CPLP

### **4.1. – Método de Pesquisa**

Para iniciar, segundo Gil (2002), pesquisa é o procedimento racional que possui como objetivo revelar respostas a problemas propostos. Também é necessária quando a informação já existente se mostra insuficiente.

A pesquisa a ser desenvolvida, o estudo monográfico, é justificado utilizando o conceito de Goldenberg (2004, p. 33), “este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso”.

A presente pesquisa será qualitativa, que de acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não tem como foco enumerar aquilo que está sendo estudado, nem utiliza métodos estatísticos para analisar os dados. Ela envolve a obtenção de dados descritivos e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com o objeto estudado.

---

<sup>5</sup> Innovation is a social entity's implementation and performance of a new specific form or repertoire of social action that is implemented deliberately by the entity in the context of the objectives and functionalities of the entity's activities.

A pesquisa será descritiva uma vez que utilizando a definição de RODRIGUES (2007, p.8) aponta “fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador”. As informações serão juntadas e apresentadas com base no estudo descritivo. Que “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 28).

Para YIN (1994), a melhor estratégia nas pesquisas das ciências sociais a pesquisa de campo, uma vez que o pesquisador possui pouco controle sobre o comportamento dos eventos e em pesquisas sobre eventos contemporâneos. O modo de pesquisa será o estudo de caso, “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2002, p. 57).

Os dados foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com atores-chave do processo. Na pesquisa bibliográfica foram analisadas teses, dissertações, livros e artigos que englobassem ou tangessem a área de estudo. Já a análise documental focou no estudo dos documentos produzidos pela OISC/CPLP tais como estatuto, relatórios, atas etc. Sobre a seleção de documentos e entrevistas foi utilizado o conceito de BARDIN (1977) conhecido como “regra de pertinência”, ou seja, seleciona-se os documentos e atores de acordo com sua importância para o estudo a ser realizado. Sendo assim os atores identificados foram os servidores responsáveis pela cooperação da OISC/CPLP no TCU. A fim de se obter a maior quantidade de informação o modo de entrevista escolhido foi a semiestruturada, assim “as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 94).

Contudo o estudo apresenta limitações no que diz respeito a adquirir informações mais aprofundadas das Instituições Superiores de Corte dos outros países integrantes da OISC/CPLP.

## **4.2 – Caracterizando a Unidade de Análise**

Segundo Yin (1994) a unidade de análise está diretamente relacionada à maneira como foi feita a pergunta de pesquisa. Desse modo a pesquisa possui como objetivo determinar como a cooperação dentro da OISC/CPLP impactaram suas instituições membros. Consequentemente sua unidade de análise são as próprias ações e estratégias desempenhadas pelas instituições membros que foram concebidas pela cooperação entre elas.

A OISC/CPLP é composta pela Assembleia Geral, Conselho Diretivo, Secretaria-Geral e o Centro de Estudos e Formação (ver anexo para competências).

A Assembleia Geral é o órgão supremo da OISC/CPLP sendo integrada por todas as instituições. Já o Conselho Diretivo, órgão responsável pela coordenação das ações de cooperação, é composto por apenas três, a Instituição Sede da Secretaria-Geral, a Instituição Sede do Centro de Estudos e Formação e por fim a Instituição aonde irá ocorrer a próxima reunião da Assembleia Geral.

Conforme o estatuto a Assembleia Geral se reúne de dois em dois anos e o Conselho Diretivo anualmente. Já as sedes tanto da Secretaria-Geral quanto do Centro de Estudos e Formação são eleitas para mandatos de dois anos.

#### **4.3. – Codificação de Dados**

Uma vez definida a unidade de análise identificaram-se os dados considerados relevantes para a pesquisa, para o levantamento foi construído um quadro de códigos utilizando os conceitos apresentados na referencial teórico. Os códigos etiquetam e identificam os dados coletados e os dividem entre os conceitos os quais exemplificam.

#### **4.4. – Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, utilizando a estrutura de códigos, procurou-se definir indicadores que apontassem a presença destes conceitos. Os indicadores permitem distinguir entre os dados coletados aqueles relevantes para o tema de pesquisa, atribuindo significado dentro do contexto da pesquisa e desse modo atingir o objetivo respondendo a pergunta da pesquisa.

#### **4.5. – Fonte de Dados**

Como já foi dito os dados foram coletados por meio da pesquisa documental e de entrevistas. Os documentos analisados foram:

- Atas das Assembleias Gerais;
- Relatórios das atividades tanto da Secretaria Geral, quanto do Centro de Estudos e formação;

- Atas de Reuniões do Conselho Diretivo;
- Plano Estratégico e Plano de Ação;
- E Declarações aprovadas nos eventos da OISC/CPLP.

A entrevista se deu com os servidores responsáveis pela cooperação no TCU, mais especificamente na Secretaria de Relações Internacionais (Serint) e na sede da Secretaria-Geral da OISC/CPLP que se encontra no TCU, com os servidores Macleuler Lima<sup>6</sup>, Neemias Albert de Souza<sup>7</sup> e Cláudio Avellar<sup>8</sup>.

Para averiguar o impacto nas instituições estrangeiras buscaram-se documentos e relatórios enviados à sede da Secretaria Geral, o TCU, e um questionário enviado às instituições estrangeiras, infelizmente, até o encerramento da pesquisa apenas a instituição de Portugal enviou resposta.

## **5 – Pesquisa e Análise**

Aqui serão apresentados os dados e as análises feitas com os dados julgados relevantes para se responder a pergunta de pesquisa.

### **5.1. – Analisando a Cooperação e as Relações entre os países da OISC/CPLP**

O Brasil possui uma variedade de acordos bilaterais e multilaterais com os países do Sul. Segundo a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) (MRE, 2008 apud Santos e Carrion 2011) o aumento nas relações horizontais do Brasil com o exterior ocorre pelo fato das oportunidades de troca de experiências sobre determinado assunto onde os outros países partilhassem de realidades semelhantes, que na maioria dos casos difere da realidade dos países do Norte. Dando mais ênfase às nações carentes de instituições desenvolvidas e capacitadas tecnicamente dentro da administração pública, planejamento, ciência e tecnologia etc.

Essa preferência se dá, pois o Brasil se beneficiou da primeira fase da cooperação

---

<sup>6</sup> Macleuler Lima é graduado em Relações Internacionais (UnB, 1997) e em Direito (UDF, 2000), e mestre em Relações Internacionais (UnB, 2004). É professor de Relações Internacionais no Centro Universitário IESB desde 2006 nas áreas de cooperação internacional, integração regional, segurança internacional e democratização no pós-Guerra Fria. Atua na área de cooperação técnica de língua portuguesa desde 2005.

<sup>7</sup> Economista e Auditor-Federal de Controle Externo na Secretaria de Relações Internacionais do Tribunal de Contas da União.

<sup>8</sup> Auditor-Federal de Controle Externo na Secretaria de Relações Internacionais do Tribunal de Contas da União e membro do Task Team responsável pelo desenvolvimento da ferramenta de avaliação do desempenho.

multinacional por volta de 1950. Como consequência dessa primeira onda de cooperação, o Brasil agora possui várias instituições que se destacam no cenário nacional e internacional, por exemplo, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). A ABC ressalta que além do resultado da cooperação, o Brasil investiu em iniciativas bem-sucedidas, incentivando o mesmo processo em outros países.

A cooperação dentro da OISC/CPLP visa um desenvolvimento em conjunto aonde todas as instituições cresçam em um mesmo patamar e com o mesmo tipo de tratamento entre elas. Esse fato pode ser visualizado no próprio Estatuto da Organização, Capítulo II, Artigo 4º no anexo, buscando a igualdade entre instituições e o benefício mútuo.

Apesar da igualdade jurídica proposta pelo estatuto o tipo de relação entre os países possui dois momentos, um primeiro momento aonde existe características mais próximas de um assistencialismo mais característico de uma relação do tipo Norte-Sul, gerado pela discrepância entre as instituições no momento da criação da cooperação e pelas instituições mais novas. E um segundo momento onde após alguns anos de cooperação e de desenvolvimento está mais presente a reciprocidade das ações, mais típico em relações do tipo Sul-Sul, contudo ainda existem elementos triangulares, sendo que normalmente ou Brasil ou Portugal se encontram em um dos vértices desse triângulo. Evidenciado pelo trecho da entrevista 1 *“Inicialmente o discurso sempre foi o de benefício mútuo, na prática você vai ver muito desse aspecto de filantropia e altruísmo. Com esse desenvolvimento recente dessas instituições é cada vez mais não somente o discurso do benefício mútuo, mas a prática também, embora, novamente, Brasil e Portugal tenham um papel muito importante nessa cooperação”*.

Dentro da OISC/CPLP não existem diferenças entre as instituições membros, contudo existem dois órgãos, que são de extrema importância para a organização, o Centro de Estudos e Formação e a Secretaria-Geral, suas sedes se encontram no TCP em Portugal e no TCU no Brasil respectivamente, podemos identificar estas duas instituições como os Atores Doadores principais da cooperação. Ao Centro de Estudos e Formação cabe a difusão de informação, contudo de maneira prioritária e não exclusiva, à Secretaria-Geral suas atribuições serão discutidas mais a frente nesse capítulo.

Um exemplo da descentralização de informação do Centro de Estudos e Formação pode ser evidenciado neste trecho da entrevista 1 *“A cooperação técnica, cultural e científica não acontece somente no âmbito da difusão do Centro de Estudos e Formação, o Tribunal de Contas da União oferece cursos que se tem adotado cada vez mais em uma plataforma virtual de difusão de conhecimento, com estágio de uma semana presencial no Brasil”* e *“Os*

*tribunais africanos de língua portuguesa também tem oferecido formações, não somente para os seus quadros, mas também quadros de tribunais da OISC/CPLP*”, além de cursos realizam seminários sobre temas importantes como auditoria de desempenho, controle das contas públicas e parecer das contas.

Por trás de qualquer cooperação, normalmente, existem fatores que levam à criação de uma relação e cálculos de custos e benefícios que auxiliam na tomada de decisão. Para esta cooperação da OISC/CPLP, contudo, não foram utilizados métodos de cálculo de custos e benefícios como é possível notar neste trecho da entrevista 1 *“Não foi um típico cálculo racional de tomada de decisão, a ideia foi realmente fortalecer essa comunidade de língua portuguesa que compartilham do mesmo modelo de tribunais de contas”*. E quanto ao ônus para o Brasil não foram adotadas nenhuma metodologia oficial para o cálculo de gastos e investimentos alocados na atividade da cooperação.

Os fatores que levaram o Brasil a buscar essa cooperação foram o de fortalecer a língua portuguesa e aumentar as relações entre os países lusófonos, bem como fortalecer o modelo de controle externo continental europeu de Tribunais de Conta, visto que também existe o modelo anglo-saxão de Auditorias Gerais. Como podemos reforçar tanto no trecho anterior, como neste trecho da entrevista 1 *“Os motivos são fortalecer essa parceria e sair da ideia de que cooperação seria somente entre Portugal e Brasil, conforme o acordo de cooperação de 1991, e avançar essa cooperação para todos os sete Tribunais, na época, de língua portuguesa nesse mundo lusófono”*.

Algumas causas que podem levar à formação de uma cooperação são realidades semelhantes dentro de um problema em comum, porém esse também não foi o caso da OISC/CPLP como podemos evidenciar com o trecho da entrevista 1 *“As realidades das instituições membros da OISC/CPLP são bem dispares, muito similares ao padrão Norte-Sul se você compara as realidades sociais, econômicas e políticas dos demais países com o Brasil e Portugal, com exceção de Cabo Verde que possui um nível de desenvolvimento humano, IDH<sup>9</sup> e indicadores de democracia muito bons. Os demais ainda estão num estágio inicial de desenvolvimento institucional e profissional”*.

O que realça ainda mais o caráter de fortalecimento cultural como sendo um dos principais motivos da criação da cooperação da OISC/CPLP, apresentado no seguinte trecho da entrevista 1 *“O que une essas instituições tão dispares é a ideia de fortalecimento do*

---

<sup>9</sup> Índice de Desenvolvimento Humano

*modelo Tribunal de Contas e da língua portuguesa, que é uma pauta muito forte da política externa tanto brasileira quanto portuguesa”.*

Em 2010 a OISC/CPLP se tornou membro associado da INTOSAI, essa por sua vez montou um comitê de doadores que a cada três anos nas INCOSAIs esses doadores adotam projetos enviados para financia-los. Em 2014 a OISC/CPLP enviou dois projetos, um focado em auditoria de desempenho e financeira e outro em indicadores de desempenho das instituições superiores de controle. Esses projetos foram adotados por um projeto maior o PROPALOP-TL, que ajuda a financiar alguns custos das ações da OISC/CPLP .

Esse projeto maior pode ser identificado como um ator mediador, pois tem como objetivo promover a governação econômica nos Países Africanos de Língua Portuguesa e Timor-Leste (PALOP-TL; Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste) e foi criado por uma parceria da União Europeia (EU) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), sendo financiado pela EU e operacionalizado pelo PNUD em Cabo Verde. E mais do que esse projeto houve em Moçambique um seminário sobre as ferramentas de avaliação de desempenho, que também serão discutidas mais a frente, e possuiu apoio da cooperação Brasil-Alemanha conhecida por GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit).

## **5.2. – Estratégias adotadas pela OISC/CPLP**

Aqui serão apresentadas as estratégias aprovadas pelo Plano Estratégicos (PET) 2008-2010 e o Plano Estratégico 2011-2016.

Fruto da Declaração do Porto aprovada na V Assembleia Geral da OISC/CPLP o PET 2008-2010 possui 02 (dois) objetivos estratégicos, sendo o Objetivo Estratégico 1 o desenvolvimento de competências técnicas essenciais ao bom funcionamento das Instituições Membros, designadamente através da intensificação da partilha de conhecimentos e de experiências. Já o Objetivo Estratégico 2 o fortalecimento e o desenvolvimento da OISC/CPLP.

Para se atingirem esses objetivos traçou-se uma série de estratégias conforme tabela a seguir retirada da Declaração do Porto:



Estratégias	OE 1	OE 2
1. Estabelecimento de parcerias entre as ISC da CPLP (incluindo Macau e Timor Leste) permitindo fortalecer relações, produzir com maior qualidade e melhorar o desempenho institucional;	x	
2. Programar, divulgar e desenvolver acções de formação e de assistência técnica nas áreas de interesse dos Tribunais Membros;	x	
3. Apoiar o processo de Certificação Internacional dos auditores;	x	
4. Patrocinar a participação dos quadros em concursos e outros eventos que promovam a produção literária, em matéria conexas com a actividade de controlo externo, mediante a atribuição de prémio que estimulem e incentivem uma tal prática;	x	
5. Promover e facilitar a transferência de conhecimentos entre as Instituições Membros, com identificação e divulgação das melhores práticas;	x	
6. Assegurar a disponibilização de trabalhos técnicos e de informação relativa às melhores práticas sobre acompanhamento do acolhimento das recomendações oriundas dos Tribunais Membros, em especial, por meio do sítio da OISC/CPLP na Internet;	x	
7. Fomentar a organização de Encontros para partilha de conhecimentos e experiências, designadamente no âmbito do acompanhamento da aplicação das recomendações das ISC;	x	
8. Identificar e explorar outras fontes de financiamento para a Organização;		x
9. Promover a utilização de tecnologias de informação e comunicação;	x	x
10. Aperfeiçoar a estrutura, a administração e os mecanismos de decisão da OISC da CPLP de modo a promover práticas que permitam resultados mais eficazes com os seus escassos recursos;		x
11. Promover uma maior intervenção da OISC da CPLP a nível da INTOSAI, com consolidação da língua portuguesa como idioma oficial da INTOSAI e com disseminação em língua portuguesa dos seus principais documentos de trabalho;		x
12. Desenvolver parcerias com outras organizações internacionais que possuam objectivos similares relativos à prestação de contas, à luta contra a corrupção e a fraude e à defesa do meio ambiente;		x
13. Intensificação de acções que visem a divulgação das actividades da organização e dos seus membros.		x
14. Assegurar um orçamento e um suporte logístico adequados ao bom funcionamento da OISC/CPLP.		x

Fonte: Declaração do Porto, aprovada na V Assembleia Geral.

O PET elaborado para o período de 2011-2016 também possui os mesmos objetivos estratégicos, contudo é dividido em 06 (seis) estratégias e para aumentar sua eficiência também se elaborou ações que devem ser desempenhadas.

O objetivo 1 procura o desenvolvimento interno, a modernização e o aprimoramento das instituições membros. O objetivo 2 tem foco na organização como um todo, com foco nos produtos e serviços que modernizem e aprimorem o funcionamento da OISC/CPLP. O quadro abaixo apresenta os objetivos e suas estratégias, bem como os responsáveis pela sua realização.

<b>Objetivo 1:</b> Desenvolver competências essenciais ao bom funcionamento das Instituições Membros	<b>Objetivo 2:</b> Fortalecer e desenvolver a OISC/CPLP
<b>Estratégias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacitação institucional</li> <li>b) Comunicação institucional</li> <li>c) Avaliação institucional</li> </ul>	<b>Estratégias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acompanhamento estratégico</li> <li>b) Orçamento da Organização</li> <li>c) Parcerias estratégicas</li> </ul>
<b>Responsáveis:</b> Conselho Diretivo, Secretaria-Geral e Tribunais Membros	<b>Responsáveis:</b> Conselho Diretivo, Secretaria-Geral e Tribunais Membros

Fonte: Plano Estratégico 2011-2016 Versão Definitiva, Plano Anual 2012-2013.

A Capacitação Institucional procura desenvolver e oferecer programas de capacitação em diferentes áreas e compartilhar experiências que possibilitem a inovação a fim de serem incluídas nas atividades das instituições de maneira sistemática.

A Comunicação Institucional tem foco no intercâmbio de informações por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a troca de documentos que possam ser de interesse das outras instituições.

A Avaliação Institucional tem como foco a adoção das boas práticas de planejamento estratégico e avaliação do desempenho, dentro da OISC/CPLP.

O Acompanhamento Estratégico visa corrigir os rumos estratégicos da OISC/CPLP toda vez que o acompanhamento da execução do PET apontar ser necessário.

O Orçamento da Organização procura ter efetividade e transparência na gestão dos recursos da organização.

E por fim as Parcerias Estratégicas procuram novos parceiros para o desenvolvimento de temas que sejam de interesse comum às instituições e relacionados com o controle externo.

Como já foi apresentado, com intuito de melhorar a eficiência foram elaboradas ações para cada estratégia de cada objetivo estratégico, conforme os quadros a abaixo:

Plano Estratégico da OISC/CPLP 2011-2016	
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Desenvolver competências essenciais ao bom funcionamento das instituições membros	
Estratégias	Ações
<b>a) capacitação institucional</b>	a.1.) executar programas de estágio e visitas de estudo nas áreas de interesse dos Tribunais Membros
	a.2.) realizar concurso bianual de trabalhos técnicos da OISC/CPLP
	a.3.) organizar seminários bianuais da OISC/CPLP (2011, 2013 e 2015)
	a.4.) realizar cursos de capacitação
	a.5.) promover a transferência de conhecimentos entre as Instituições Membros, com identificação e divulgação das melhores práticas
	a.6.) possibilitar que servidores das ISC prestem consultoria técnica em áreas específicas
<b>b) comunicação institucional</b>	b.1.) melhorar a estrutura e a acessibilidade do sítio da OISC/CPLP na internet
	b.2.) incentivar a utilização de sistemas de videoconferências
	b.3.) incentivar o uso de meio eletrónico para a comunicação entre os membros da Organização
	b.4.) publicar eletronicamente os relatórios de atividades do Centro de Estudos e Formação e da Secretaria-Geral da OISC/CPLP
	b.5.) criar publicação eletrónica da Organização para divulgação de legislação, artigos e atos das Instituições Membros
	b.6.) seleccionar documentos relevantes da Intosai e outros internacionalmente reconhecidos, traduzi-los para a língua portuguesa e divulgá-los
<b>c) avaliação institucional</b>	c.1.) apoiar a elaboração/atualização de planos estratégicos das ISC da CPLP, numa base de cooperação bilateral.
	c.2.) definir metodologias para avaliação de desempenho das ISC, incluindo o estabelecimento de indicadores comuns.
	c.3.) estabelecer forma de trabalho para a realização da revisão de pares no âmbito da OISC/CPLP

Plano Estratégico da OISC/CPLP 2011-2016	
<b>Objetivo Estratégico 2: Fortalecer e desenvolver a OISC/CPLP</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>
<b>a) acompanhamento estratégico</b>	a.1.) acompanhar anualmente a execução do Plano Estratégico da Organização
	a.2.) elaborar metodologias de trabalho para a auditoria anual às contas do Secretariado Executivo da CPLP
<b>b) orçamento da Organização</b>	b.1.) criar sistema de cobrança das quotas anuais dos Tribunais Membros
	b.2.) estabelecer critérios para a utilização das receitas do orçamento da organização, respeitando o disposto no Capítulo X do Estatuto
	b.3.) definir e divulgar a metodologia de auditoria das contas da OISC/CPLP
	b.4.) realizar, anualmente, auditoria às contas da OISC/CPLP
	b.5.) efetuar o pagamento da quota anual da OISC/CPLP como membro associado da Intosai
<b>c) parcerias estratégicas</b>	c.1.) fomentar a criação de um fórum de Tribunais de Contas no âmbito da Intosai
	c.2.) desenvolver parcerias com outras organizações internacionais (Intosai, Olacefs, Eurosai, Afrosai, EFSul , IDI, GIZ, entre outras)
	c.3.) desenvolver esforços para que os documentos dos próximos congressos da Intosai sejam traduzidos para a língua portuguesa e para que as suas sessões tenham interpretação simultânea para o português

Seguindo o planejamento houve uma avaliação da situação em que se encontravam as instituições de acordo com as estratégias com foco a atingir os objetivos estratégicos. Até o dia 30 de agosto de 2014, as tabelas se encontram em anexo para maiores detalhes.

Dentro das ações realizadas para se alcançar os objetivos as que mais se destacaram foram estágios no TCU em auditorias de obras públicas e sistema de controle da qualidade, técnicos da Câmara de Contas do Timor-Leste acompanharam auditorias realizadas pelo TCP acompanhando as fases de planejamento e de relato, são ofertados cursos anuais de capacitação em matéria de controle externo e de apoio administrativo, o TCU ministrou cursos na área de “Boa Governança”, “Controle Externo”, Excel Audit<sup>10</sup> (uso de excel em auditorias) e ANOp<sup>11</sup> (Ciclo de Auditoria Operacional) para o Timor-Leste, ainda foram ofertados cursos de capacitação em contratações públicas, auditoria financeira e direito tributário.

A fim de possibilitar que os servidores estejam aptos a prestarem consultoria técnica o TCP auxiliou o TCCV a elaborar estratégias no controle prévio e no planejamento e controle das atividades. O TCU, também em apoio ao TCCV, ofereceu consultorias na área de auditoria de desempenho, obras públicas e controle da qualidade, e ainda iniciou em Timor-Leste consultorias na auditoria de desempenho e obras públicas. No quesito da metodologia de avaliação de desempenho das instituições superiores de controle o TCU, atendendo uma demanda da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), ofereceu treinamento sobre o Marco de Medição do Desempenho de entidades de Fiscalização Superior (MMD EFS) às instituições da CPLP.

Das ações desenvolvidas entre outubro de 2013 a agosto de 2014 tanto as do Objetivo Estratégico 1 quanto do Objetivo Estratégico 2 possuíram uma média de execução de 81%.<sup>12</sup>

### **5.3. – O papel do TCU no âmbito da cooperação da OISC/CPLP**

O TCU vem sendo eleito a sede da Secretaria-Geral desde 1995 quando os assuntos ainda eram tratados em uma Comissão Mista, uma vez extinta essa Comissão, e sua Secretaria-Geral, as atribuições dessa foram passadas à nova Secretaria.

---

<sup>10</sup>

[http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas\\_governo/tecnicas\\_anop/AMOSTRAGEM.pdf](http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/AMOSTRAGEM.pdf)

<sup>11</sup> Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/avaliacao-de-programas-de-governo/ciclo-de-anop/>

<sup>12</sup> Segundo o Relatório da Média de Execução das Ações Desenvolvidas entre outubro de 2013 e outubro de 2014.



Desse modo compete ao TCU (ver anexo Estatuto da OISC/CPLP Capítulo VII Art. 19 para maiores detalhes) preparar as reuniões do Conselho Diretivo, bem como garantir a execução das decisões tomadas, receber as sugestões das instituições membros o âmbito da cooperação, promover e manter o contato entre as instituições e informa-las das atividades planejadas e desenvolvidas, organizar os eventos da organização bem como coordenar a escolha dos temas a serem discutidos nos eventos, incluindo a divulgação dos resultados e decisões, e elaborar as propostas dos planos de ações da cooperação, com base nas propostas das instituições membros e promover e acompanhar sua realização.

A Secretaria-Geral deve, também, cuidar da parte financeira e orçamentária da Organização elaborando os projetos de orçamento, emitir a fatura referente à receita a ser cobrada, elaborar e apresentar frente ao Conselho Diretivo os relatórios financeiros. Por fim a Secretaria-Geral deve manter o contato com outras Organizações Internacionais, como a INTOSAI, EUROSAI (Organização Europeia de Instituições Superiores de Controle), AFROSAI (Organização Africana de Instituições Superiores de Controle) e OLACEFS (Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores) com o intuito de divulgar as atividades da OISC/CPLP e promover consultas sobre matérias técnicas.

O TCU ainda desempenha diversas ações de treinamento, juntamente a Portugal, como estágios realizados por servidores do TCCV no TCU em Auditoria de Obras Públicas e Sistema de Controle de Qualidade, cursos com o tema de Boa Governança e Controle Interno, uso de excel em auditorias e auditorias operacionais para Timor-Leste e consultorias ao TCCV em auditoria de desempenho. O TCU e o TCP também traduzem documentos considerados importantes à organização, como as normas da INTOSAI (ISSAIS), para a língua portuguesa.

Além disso, destaca-se o efeito de transbordamento decorrido das ações do TCU como será descrito no próximo tópico.

#### **5.4. – Planejamento Estratégico e Avaliação de desempenho**

Como já foi apresentada no referencial teórico dessa pesquisa a avaliação de desempenho é uma técnica com resultados bastante positivos para uma organização.

Até 2013 não existia um método único de avaliação de desempenho aonde todas as instituições pudessem se comunicar dentro de um mesmo parâmetro, cada instituição utilizava métodos próprios. A partir dessa data adotou-se uma iniciativa que vem sendo desenvolvida pela INTOSAI, ainda em fase de finalização. O MMD EFS (SAI PMF em inglês) ou Marco

de Mensuração de Desempenho de Entidades Fiscalizadoras Superiores está em uma fase de pilotos aonde vem sendo aplicada em instituições superiores de controle em todo o planeta.

Essa aplicação dentro da OISC/CPLP é importante não somente para as instituições membros, mas para a própria INTOSAI, uma vez que carecia de uma melhor adequação ao modelo de Tribunais de Contas, visto que existe o modelo de Auditorias Gerais.

O MMD EFS possuiu três tipos de avaliação: i) auto avaliação pela própria Entidade Fiscalizadora Superior (EFS), ii) avaliação por pares feita por outra EFS ou iii) avaliação externa feita por consultores, auditores externos ou outros especialistas. A instituição pode aplicar a ferramenta de qualquer modo que preferir, desse modo o MMD EFS proporciona uma base de avaliação objetiva sobre a capacidade de assegurar o controle externo das despesas e contas públicas. O MMD EFS avalia o desempenho das instituições no contexto do seu país e ainda identifica o valor e os benefícios das instituições superiores de controle para os cidadãos. Conforme o quadro a seguir:



Fonte: The Working Group on the Value and Benefits of Supreme Audit Institutions (WGVBS) on SAI Performance Measurement Framework.



É importante apontar que O MMD EFS não tem como objetivo produzir uma lista de recomendações para futuras atividades de desenvolvimento de capacidades das instituições. Em vez disso ele proporciona uma visão do desempenho da instituição e ajuda a identificar seus principais pontos fortes e fracos e a maneira como eles influenciam seu desempenho.

Também já apresentado no referencial teórico o planejamento estratégico é uma ferramenta que vem sendo usada de maneira intensa e em geral é um costume antigo entre as organizações privadas, contudo, como já foi apontado, o setor público ainda é relativamente novo nessa técnica.

Dentro da OISC/CPLP essa ferramenta só veio a ser usada pela primeira vez em 2008, quando se monta o Plano Estratégico 2008-2010, de tal modo que as prioridades eram definidas anualmente com base no próprio estatuto. Um agravante é o fato da maioria das instituições membros não possuírem essa cultura de planejar, ao contrário do Brasil, Portugal, Cabo Verde e Moçambique, por exemplo, como aponta o trecho da entrevista 1 *“A cultura de planejamento estratégico não é uma cultura fácil, nem todos os tribunais de contas da OISC/CPLP possuem planos estratégicos”*.

Contudo, como mostra este outro trecho da entrevista 1 *“Essa cultura de se planejar em médio e longo prazo tem gerado excelentes benefícios para as instituições membros, particularmente as instituições africanas e, mais recentemente, Timor-Leste”*, isso ocorre pelo fato dos servidores que participam das reuniões e dos eventos da OISC/CPLP serem atores-chaves nas tomadas de decisão de suas respectivas instituições, de tal modo que gera um efeito pedagógico característico da cooperação, reforçado pela entrevista 1 *“Isso leva uma influência positiva, o efeito de transbordamento típico da cooperação, gerando multiplicadores do benefício dessa cooperação, o que é esperado”*.

Esse efeito de transbordamento (spillover effect), que pode ser resumido como o efeito multiplicador, fica mais evidente pela própria característica da cooperação brasileira, como mostra o trecho da entrevista 1 *“A cooperação brasileira, normalmente, é in kind<sup>13</sup>, ou seja, você fornece pessoal especializado para, por exemplo, desenvolver ações de formação dos quadros de outras instituições superiores de controle”*. É possível levar em consideração o efeito desses atores-chave dentro da realidade de suas instituições gerando mudanças dentro delas e a perspectiva de mudança naquelas que, ainda, se encontram em um patamar relativamente baixo de desenvolvimento, causado pelas dificuldades naturais, institucionais, econômicas e sociais dos seus respectivos países.

---

<sup>13</sup> Quando se doa recursos humanos assumindo seus custos (passagens, diárias, salários, etc.).

### 5.5. – Impacto das ações nas instituições de controle externo dos países membros

Para o Brasil os ganhos advindos dessa cooperação não foram diretamente para o TCU, mas para o Brasil em geral. Assim como a III Assembleia Geral deliberou a favor da ATRICON como membro observador da OISC/CPLP e a V Assembleia Geral a favor do Instituto Rui Barbosa com o mesmo estatuto, o Presidente do Conselho Diretivo propôs que a Associação Brasileira dos Tribunais de Contas dos Municípios (ABRACOM) seja aceita, também, como membro observador à OISC/CPLP, a ser aprovada na próxima AG, sendo ratificada a decisão da reunião do Conselho Diretivo em 15 de dezembro de 2008 a favor da entrada da ABRACOM na OISC/CPLP, como observador.

Como pode ser visualizado no Plano de Ação Anual para o período de 2013-2014, até o dia 30 de agosto de 2014 o Tribunal de Contas de Santa Catarina (Brasil) e o TCU/ATRICON haviam realizados estágios visitas e de estudos no TCP.

Contudo infelizmente não é possível ter acesso aos indicadores específicos que comprovem a efetividade e a eficiência das ações desempenhadas no âmbito da OISC/CPLP, uma vez que foi discutida essa questão na entrevista 1 *“Um ponto interessante que não apareceu até hoje foi tentar medir o impacto das ações da OISC/CPLP dentro dos tribunais, até porque isso depende única e exclusivamente do desejo daqueles tribunais em abrirem as informações para a organização”*.

Porém é possível presumir esses impactos com base nos relatórios de atividades do Centro de Estudos e Formação, uma vez que é esperado um crescimento das instituições por serem participantes de cursos de formação e seminários. Também presente na entrevista 1 *“O que podemos encontrar de documentos que provem esse impacto são os relatórios de atividades da Secretaria Geral e do Centro de Estudos e Formação vendo o peso da organização na formação dos quadros das instituições dos países africanos e do Timor-Leste, verificando quais cursos, estágios e seminários oferecidos, partindo da premissa de que essas instituições estejam se desenvolvendo cada vez mais por conta disso”*.

Ou seja, o fato de existirem as ofertas de cursos, seminários, estágios e outras ações de qualificação demonstram os esforços feitos a fim de se alcançar o desenvolvimento institucional e, por tanto, sugerem a presença de resultados positivos. Por exemplo, a instituição de Moçambique<sup>14</sup> foi eleita a Vice-Presidente de um grupo de instituições

---

<sup>14</sup> <https://afrosai-e.org.za/>

superiores de controle africanas, Portugal foi presidente da EUROSAI de 2011 a 2014 e o Brasil presidente da OLACEFS com mandato de 2013 a 2015.

Apesar desse fator limitante foram analisados os relatórios de atividades do Centro de Estudos e Formação de 2008 a 2014. Em 2009 o TCP apoiou e auxiliou o TCCV na preparação da Conta geral do Estado. E no mesmo ano o TAM teve um treinamento sobre “o código dos contratos públicos”.

Em 2010 o TCP auxiliou tanto na concepção quanto na implementação da futura Câmara de Contas do Timor-Leste e ofereceu estágios em sua Direção-Geral aos futuros técnicos que irão integrá-la. Bem como cursos de formação inicial para aqueles que ingressassem como auditores, com a finalidade de preparar os formados para o exercício das funções de auditor.

Ao TCA foram oferecidos cursos de direito tributário e ao TCCV houve um apoio técnico pelo TCP na avaliação do Plano Estratégico 2007-2010 e na preparação do novo Plano Estratégico 2011-2014.

O Programa de Formação 2014, do Centro de Estudos e Formação, foram abordados nove temas focados na qualificação dos servidores. Sendo o primeiro deles um curso de Formação Inicial e Aperfeiçoamento de Competências, que ofereceu um curso de formação inicial para o ingresso na carreira de auditor da Câmara de Contas de Timor-Leste e uma troca de experiências e difusão das melhores práticas através da apresentação de casos bem sucedidos ou do debate de questões teóricas ou práticas.

O segundo tema é Auditoria abordando a auditoria de gestão, avaliação de projetos a partir da metodologia ROI (Retorno sobre o Investimento) que é um conjunto de ferramentas que permite analisar a viabilidade de um projeto de investimento público. O curso ainda conta com metodologias e procedimentos em auditoria e ética nos padrões da INTOSAI.

O terceiro tema é sobre Contabilidade sobre o GERFIP (Contabilização e Interface dos Sistemas de Informação), consolidação de contas, POCP (Plano Oficial de Contabilidade Pública), entre outros.

O quarto abordou questões sobre Direito, reformas do sistema orçamental, novos regimes jurídicos, lei de compromissos, códigos de contratos públicos, contratação pública e procedimento administrativo, regime do setor empresarial do estado entre outros.

O quinto tema foi focado nas atividades pertinentes aos Tribunais de Contas, dentre outros focos utilizando as tecnologias de informação e comunicação para aprimoramento institucional o que mais se destaca é a atenção às Normas de Auditoria da INTOSAI.

O sexto tema abordou questões de informática para auxílio das atividades institucionais. O sétimo e o oitavo temas abordaram questões de gestão e de desenvolvimento organizacional por meio de estudos de caso sobre modelos de avaliação do desempenho econômico-financeiro e desenho, implementação e avaliação de políticas públicas.

O nono e último tema abordou questões da União Europeia como as diretivas da contratação pública e o quadro estratégico no período de 2014-2020.

Em resposta ao questionário enviado às instituições estrangeiras, Portugal apontou tanto a cooperação quanto a execução do plano estratégico tem auxiliado na percepção das conexões entre as instituições de controle da CPLP. As ações da cooperação (seminários, cursos, estágios, etc.) são bastante visíveis e presentes dentro da instituição, pois Portugal atua como o Centro de Cursos e Formação da OISC/CPLP. E que como consequência da cooperação o destaque das instituições membros se apresenta pelo reconhecimento da capacidade institucional dada no âmbito da EUROSAI e da INTOSAI.

## 6 – Conclusão

O que podemos concluir do estudo, acima de tudo, é que a cooperação tem trazido resultados e efeitos positivos por meio de suas ações e estratégias focadas ao desenvolvimento das instituições membros. Isso se demonstra claro quando se analisa o cenário mundial, aonde cada vez mais as instituições vêm ganhando destaque e atenção internacional, como o caso de Moçambique<sup>15</sup> assumindo a presidência do Comitê de Auditoria Externa da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral e promovendo eventos como a troca de experiências em Auditorias de Regularidade e de Desempenho nos Setores da Indústria Extrativa e Obras Públicas entre os Países Africanos de Língua Portuguesa e Timor-Leste.

Cabo Verde<sup>16</sup> recebeu auditores do Timor-Leste em uma visita de estudos, patrocinado pelo projeto PROPALOP-TL, bem como uma ação de formação em MMD EFS, método de avaliação de desempenho. Mostrando a descentralização das iniciativas de qualificação, o que mostra cada vez mais o caráter de relação Sul-Sul, aonde se espera a reciprocidade das ações e o benefício mútuo, conforme proposto pelo estatuto da OISC/CPLP. De um ponto de vista mais interno em Cabo Verde, o TCCV iniciou uma série de palestras em universidades e institutos de ensino superior com o intuito de informar a sociedade sobre as ações do tribunal e seu papel sobre o desenvolvimento do país.

A busca por mais participações de atores mediadores continua sendo um dos focos da OISC/CPLP, tanto para novas decisões de agenda quanto financiadores de projetos. A cooperação entre os países pode parecer um investimento irracional do ponto de vista de recursos investidos e retornos, contudo este nunca foi fator catalizador da criação desta cooperação. O foco tanto do Brasil quanto de Portugal era estreitar e relações com os países falantes da língua portuguesa, presente em quatro continentes, bem como a própria língua portuguesa, visto que vem ganhando reconhecimento nacional, por exemplo sendo adotada como uma das línguas oficiais da INTOSAI. Outro fator que foi apresentado foi o de fortalecer o modelo de Tribunais de Contas, presente em todos os países da OISC/CPLP.

É importante frisar que as ações de formação e de qualificação são processos contínuos que iniciaram desde a criação da organização, apesar do estudo ter sido limitado até o ano de 2014 já se iniciaram os preparativos para a criação do Planejamento Estratégico 2017-2022, uma vez que o costume de se planejar demonstrou-se bastante promissor.

---

<sup>15</sup> Disponível em [http://www.ta.gov.mz/breve.php3?id\\_breve=504](http://www.ta.gov.mz/breve.php3?id_breve=504) e [http://www.ta.gov.mz/breve.php3?id\\_breve=500&var\\_recherche=Auditoria+de+regularidades](http://www.ta.gov.mz/breve.php3?id_breve=500&var_recherche=Auditoria+de+regularidades)

<sup>16</sup> Disponível em [http://www.tribunalcontas.cv/index.php?option=com\\_content&view=category&id=83&Itemid=478](http://www.tribunalcontas.cv/index.php?option=com_content&view=category&id=83&Itemid=478)

Os objetivos propostos foram alcançados com êxito, as estratégias adotadas pela OISC/CPLP de acordo com o planejamento estratégico foram identificadas e até agosto de 2014 apresentavam uma média de 81% de execução. O papel do TCU ficou claro como um dos pilares da cooperação, juntamente com Portugal, e como sede da Secretaria-Geral seu papel torna-se ainda mais importante.

O estudo apresentou várias dificuldades, sobretudo em conseguir informações sobre as instituições, pelo fato de algumas instituições nem sequer possuírem sites próprios e como foi o caso da Câmara de Contas do Timor-Leste que é muito recente. Assim como a inexistência de indicadores que comprovem e quantifiquem a eficiência e a efetividade das ações da cooperação, o que é agravado pelo fato que vários desses dados dependem da disposição das instituições em torna-los público.

Os resultados apontam a existência de uma cooperação do tipo Sul-Sul com efeitos mais significativos nas estratégias de capacitação e avaliação institucional das instituições membros, por meio da qualificação dos recursos humanos e tecnológicos e de sistemas de planejamento estratégico e avaliação do desempenho. Foi observado ainda que o Tribunal de Contas da União desempenha papel chave enquanto instituição repassadora de conhecimentos e experiências, tal como o Tribunal de Contas de Portugal. Adicionalmente foi possível identificar como atores chaves e externos a cooperação a União Europeia (UE) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio de operacionalização e financiamento de ações.

## Bibliografia

**A corrupção e a economia global** / Kimberly Ann Elliott (Org.); tradução de Marsel Nascimento Gonçalves de Souza. – Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2002. 354 p.

ÁVILA, M. D. G. **GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO**: Controle estratégico para um processo decisório eficiente. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/gestaoderiscosno setorpublico-unifor.pdf>>. Acessado em: 28/05/2015.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciência Contábeis UFSM, Volume I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acessado em: 18/05/2015.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público. Ano 47, volume 120, nº 3, Set-Dez 1996. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1309/1996%20vol%2047%20n%C2%BA3%20Barbosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 27/05/2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA, 1977.

BRITTO, C. A. **O regime constitucional dos tribunais de contas**. Revista da Esmese, nº 02, 2002 – Doutrina – 71. Disponível em: <[http://www.tjse.jus.br/ejuse/documentos/livros-e-revistas/revistas/revista\\_02.pdf#page=71](http://www.tjse.jus.br/ejuse/documentos/livros-e-revistas/revistas/revista_02.pdf#page=71)>. Acessado em: 05/06/2015.

Declaração de Lima sobre Diretrizes em Preceitos de Auditorias. Disponível em: <[http://www.issai.org/media/12901/issai\\_1\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/12901/issai_1_e.pdf)>. Acessado em: 22/07/2015.

Estatutos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (com revisões de São Tomé/2001, Brasília/2002, Luanda/2005, Bissau/2006 e Lisboa/2007). Disponível em: <[http://www.cplp.org/Files/Filer/Documentos%20Essenciais/Estatutos\\_CPLP\\_REVLIS07.pdf](http://www.cplp.org/Files/Filer/Documentos%20Essenciais/Estatutos_CPLP_REVLIS07.pdf)>. Acessado em: 15/05/2015.

Estatuto da Organização das ISC da CPLP. Disponível em: <<http://www.oiscplp.org/cplp/a-organizacao/estatuto.htm>>. Acessado em: 22/05/2015.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HEADY, P. **Public administration: a comparative perspective**. Sixth edition. New York, 2001. 484p. Disponível em <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8wpmwuNVKIUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=\\_\\_\\_\\_\\_.+Public+administration:+a+comparative+perspective.+6.+ed.+New+York:+Marcel+Dekker,+2001.&ots=pUv7Jl\\_K7S&sig=mo7GOnSz-AgEh3PgxZq0wJUI2MQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8wpmwuNVKIUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=_____.+Public+administration:+a+comparative+perspective.+6.+ed.+New+York:+Marcel+Dekker,+2001.&ots=pUv7Jl_K7S&sig=mo7GOnSz-AgEh3PgxZq0wJUI2MQ#v=onepage&q&f=false)>. Acessado em: 19/05/2015.

Índice de Percepção de Corrupção Resultado 2014. Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2014/results>>. Acessado em 22/06/2015.

JUNIOR, J. P. B; MORO, S. F. **Lavagem de Dinheiro**. Ed. Livraria do Advogado. Porto Alegre.2007.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Publin Report No. D20 On innovation in the public sector**. NIFU STEP, Oslo, 2005 p. 4-53. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.3988&rep=rep1&type=pdf>>. Acessado em: 14/04/2015.

LANDAU, G. D. **O Brasil e a cooperação internacional para o desenvolvimento**. Revista de Economia e Relações Internacionais, vol. 6 (12), janeiro 2008. Disponível em: <[http://www.faapmba.net/revista\\_faap/rel\\_internacionais/pdf/revista\\_economia\\_12.pdf#page=103](http://www.faapmba.net/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_12.pdf#page=103)>. Acessado em: 19/08/2015.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILANI, C. R. S; LOUREIRO, J. C. S. **Cooperação Internacional e desenvolvimento**: análise de atuação de agências internacionais em Duque de Caxias (Rio de Janeiro). Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 2, artigo 2, Rio de Janeiro, Jun. 2013 p.234–255. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v11n2/v11n2a04.pdf>>. Acessado em 27/08/2015.

REIFSCHNAEIDER, M. B. **Considerações sobre a avaliação de desempenho**. Ensaio: aval. públ. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan/mar. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>>. Acessado em 10/09/2015.

**Repensando a cooperação internacional para o desenvolvimento / organizador**: André de Mello e Souza. – [Brasília]: Ipea, 2014. 277 p.: il., gráfs. color. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/repensando\\_a\\_cooperacao\\_web.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/repensando_a_cooperacao_web.pdf)>. Acessado em 27/08/2015.

RESOLUÇÃO-TCU Nº 253, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2012. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2525981.PDF>> Acesso em: 29/03/2015.

ROCHA, C. A. A. **Especialização e autonomia funcional no âmbito do Tribunal de Contas da União**. Brasília a. 40 n. 157 jan./mar. 2003 p. 223-251. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/20945-20946-1-PB.pdf>>. Acessado em: 02/04/2015.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. 2007. Disponível em <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf)>. Acessado em 24/06/2015.

SANGREMAN, C. **A teoria da cooperação internacional para o desenvolvimento e o estado da arte da cooperação portuguesa**. Centro de Estudo sobre África e do Desenvolvimento, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de

Lisboa, documento de Trabalho nº 80. Disponível em: <[http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc\\_trabalho/80.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/80.pdf)>. Acessado em: 27/08/2015.

SANTOS, C.G; CARRION, R. S. M. **Sobre a governança da cooperação internacional para o desenvolvimento**: atores, propósitos e perspectivas. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 6, Nov/Dec. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000600011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000600011&lang=pt)>. Acessado em 02/09/2015.

SILVA, J. C. G. **Avaliação do desempenho organizacional**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Operações) – Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro. 2005. Disponível em <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/4605/1/201180.pdf>>. Acessado em 10/09/2015.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.4, n. 3, p. 458-476. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/3833/2607>>. Acessado em 27/08/2015.

SOUZA, D. L. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Daniel Luiz de Souza – Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acessado em: 27/08/2015.

SOUZA, L. B. A. Revista Dir. Adm. Rio de Janeiro, 206: p. 381-390, out./dez. 1996, Brasília, 23 de setembro de 1996.

Tribunal de Conas da União – Autonomia e Vinculação – Disponível em <[http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/ouvidoria/perguntas\\_frequentes/autonomia\\_vinculacao](http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/ouvidoria/perguntas_frequentes/autonomia_vinculacao)>. Acessado em: 21/05/2015

Tribunal de Contas da União – História – Disponível em <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/historia](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia)>.

Acessado em 29/03/2015

Tribunal de Contas da União – Princípios – Disponível em <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao/sefti/principios](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti/principios)>. Acessado em: 29/03/2015

Tribunal de Contas da União – Relações Internacionais – Disponível em <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/relacoes\\_institucionais//relacoes\\_internacionais/colaboracao](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/relacoes_institucionais//relacoes_internacionais/colaboracao)>. Acessado em 10/04/2015.

Tribunal de Contas de Angola – Disponível em <<http://www.tcontas.ao/portal/page/portal/Tribunal%20de%20Contas%20de%20Angola/Sobre%20TC>>. Acessado em 18/06/2015

Tribunal Administrativo de Moçambique – Disponível em <[http://www.ta.gov.mz/article.php3?id\\_article=31](http://www.ta.gov.mz/article.php3?id_article=31)>. Acessado em 22/06/2015.

Tribunal de Contas de Portugal – Disponível em <[http://www.tcontas.pt/pt/apresenta/actualidade/sit\\_act.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/apresenta/actualidade/sit_act.pdf)>. Acessado em 22/06/2015.

Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe – Disponível em <<http://www.tcontas-st.com/apresentacao/>>. Acessado em 22/06/2015.

YIN, Robert K., **Case study research: design and methods**. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. p. 22

## APÊNDICE A

### Codificação de Dados

Código	Item	Conceito	Indicadores
CID	Cooperação Internacional para o Desenvolvimento	Instrumento pelo qual estas sociedades mais atrasadas iriam alcançar o desenvolvimento, padrão ocidental, em um menor intervalo de tempo	Qualificação técnica, cooperação com intuito de melhorar o país receptor
I/MC	Interesses/Motivos que levaram à Cooperação	Cada ator da CID tem identidade, preferências, interesses e objetivos próprios, atuando com base em motivações políticas e de segurança nacional, por razões humanitárias, ambientais ou morais, mas também por motivações puramente econômicas e comerciais	Motivos e interesses que levaram à criação da cooperação
AD/AR	Atores Doadores/ Atores Receptores	Financiam orçamentos, definem normas, procedimentos, critérios e regras / Atuam direta ou indiretamente na execução de projetos, identificam e comunicam prioridades.	São aqueles que promovem as mudanças, liberam recursos, transferem tecnologia. / Aqueles que são o foco da cooperação, recebem assistência.
AM	Atores Mediadores	Participam da difusão de agendas, identificam novas prioridades, participam de projetos, analisam impactos	ONGs, mídia etc. que colaborem para cooperação de maneira externa à cooperação
REL NS	Relação do tipo Norte-Sul	Caracterizada como uma assistência realizada a partir dos princípios de altruísmo e da filantropia	Relações que utilizam o termo "assistência" aonde não se espera nada em troca, não há o princípio da reciprocidade das ações. Apenas o alvo da assistência ganha.

REL SS	Relação do tipo Sul-Sul	É pautada no benefício mútuo e na reciprocidade	Relações que utilizam o termo "cooperação" aonde se espera que toda ação desempenhada receba outra em troca. Aonde todos os envolvidos ganham.
CCC	Cálculo de Custo da Cooperação	Cálculo de custos e benefícios envolvidos na cooperação	Tenha sido feito algum estudo de custos e possíveis benefícios vindos da cooperação
MC	Mensuração da Cooperação	Mensurar os gastos da cooperação	Cooperações que não usem valores pecuniários como assistência causam problema para se mensurar o gasto, por exemplo cooperação técnica e transferência de tecnologia e habilidades.
TE	Troca de Experiências	Troca de experiências sobre determinados assuntos onde os outros países partilhassem de realidades semelhantes	Uma instituição apresenta para outra uma maneira diferente de ser fazer o mesmo procedimento ou até mesmo ensina a fazer este novo procedimento
AD	Avaliação do Desempenho	Visa alcançar maior eficiência e eficácia, é a capacidade de se utilizar recursos de forma adequada, é a medida da relação entre objetivos e resultados.	Criação de técnicas de avaliação de desempenho nas instituições que não possuíam ou aprimoramento naquelas que a possuíam
PE	Planejamento Estratégico	O processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e os recursos	Criação de planejamentos estratégicos nas instituições que não possuíam ou aprimoramento naquelas que já possuíam

## APÊNDICE B

### Roteiro de Entrevista

1. A cooperação no âmbito da OISC/CPLP visa um desenvolvimento em conjunto aonde todas as instituições membros crescem de maneira igual, ou prende-se colocar aquelas menos desenvolvidas no mesmo nível das mais desenvolvidas, se é que existe essa distinção?
2. Qual o interesse que o Brasil possui nessa cooperação? Quais os motivos que o levaram a criar esta relação de cooperação?
3. Dentro da OISC/CPLP existem aqueles que transmitem o conhecimento e os que recebem ou existe uma troca entre todos os membros aonde todos transmitem e recebem algo? Existem outras organizações externas à cooperação que influenciem na decisão da agenda da OISC/CPLP?
4. Analisando as relações desempenhadas pelas instituições e países membros, esta relação apresenta mais características de cooperação (horizontalidade e reciprocidade) ou de assistencialismo (unilateralidade das ações)?
5. As relações no fluxo de transferência de conhecimento são pautadas em princípios de filantropia e altruísmo (relação Norte-Sul) ou no benefício mútuo (relação Sul-Sul)?
6. Para a criação da cooperação foi feito algum tipo de cálculo de custos e benefícios?
7. Existe algum tipo de mensuração de gastos e ganhos obtidos com a cooperação? Qual foi o ônus para o Brasil?
8. Normalmente as cooperações nascem da oportunidade de trocas de experiências sobre assuntos os quais os países possuem realidades semelhantes, foi este o caso para a criação de uma cooperação no âmbito do controle externo?
9. Existem documentos provando a efetividade e eficiência da cooperação, ou seja, o impacto causado dentro das instituições membros? Qual o papel desempenhado pelo TCU nessa mudança?
10. A Avaliação Institucional (avaliação de desempenho e planejamento estratégico) causaram mudanças visíveis dentro das instituições? Como foram implementadas?

(Se existe algum tipo de índice ou relatórios dos impactos causados pelas mudanças).

## APÊNDICE C

Questionário enviado às Instituições Estrangeiras.

Para melhor entender os efeitos foi formulado este pequeno questionário a fim de perceber melhor o resultado desta cooperação.

1. Como a cooperação e a execução do Plano Estratégico têm auxiliado no desenvolvimento institucional?
2. Os resultados das ações da cooperação (seminários, cursos, estágio, etc.) são visíveis dentro da instituição?
3. Como os resultados da cooperação tem possibilitado à instituição uma posição de destaque dentro da realidade nacional e com países vizinhos?

## **ANEXO A**

Estatuto da OISC/CPLP

### **Capítulo I - Do nome e da finalidade**

#### **Artigo 3º**

A ORGANIZAÇÃO promoverá, entre outras, as seguintes atividades, sempre no interesse das Instituições Membros:

- a) Permuta permanente de documentação, experiências e assistência técnica;
- b) Intercâmbio de pessoal técnico para a realização de estágios, seminários e cursos de formação, treinamento e aprimoramento profissional;
- c) Estudos sobre temas específicos, visando sobretudo o desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e sistemas de controle financeiro, contábil, patrimonial e operacional;
- d) Difusão de informações e trabalhos técnicos;
- e) Consultas e pesquisas junto a organismos internacionais, entidades fiscalizadoras superiores e a outras entidades especializadas sobre matérias afins;
- f) Atualização permanente do Glossário comum de forma a padronizar a linguagem técnica praticada pelas Instituições Membros;
- g) Melhoria da contribuição prestada por todas as Instituições ao controle exercido pelos Parlamentos dos seus Países;
- h) Desenvolvimento de esforços no sentido de a Língua Portuguesa se tornar idioma oficial da INTOSAI;
- i) Realização de seminários e conferências em áreas de interesse comum.

### **Capítulo II - Dos princípios**

#### **Artigo 4º**

A ORGANIZAÇÃO é regida pelos seguintes princípios:

- a) Respeito pela independência de cada Instituição e pelo ordenamento jurídico que a rege;
- b) Igualdade entre as Instituições Membros;
- c) Busca de benefício mútuo;
- d) Livre ingresso e desligamento de seus integrantes.

### **Capítulo V - Da Assembleia Geral**

#### **Artigo 7º**

A Assembleia Geral é o órgão supremo da ORGANIZAÇÃO, na qual estão representadas todas as Instituições Membros.



## **Artigo 8º**

À Assembleia Geral compete:

- a) Apreciar temas técnicos selecionados pela Secretaria Geral com base em propostas das Instituições Membros para serem debatidos em congressos, seminários e outros eventos similares;
- b) Aprovar Resoluções sobre os temas debatidos nos congressos, seminários e outros eventos e sobre outros assuntos de interesse técnico comum;
- c) Atribuir tarefas ao Conselho Directivo, à Secretaria Geral e ao Centro de Estudos e Formação;
- d) Aprovar emendas ao presente Estatuto e a outros instrumentos que venham a reger o funcionamento da ORGANIZAÇÃO;
- e) Escolher a sede da Assembléia Geral, reuniões e demais eventos da ORGANIZAÇÃO;
- f) Aprovar o ingresso de instituições na ORGANIZAÇÃO;
- g) Resolver questões não previstas no presente Estatuto;
- h) Escolher a sede do Centro de Estudos e Formação e da Secretaria Geral;
- i) Eleger as Instituições Membros auditoras das contas da ORGANIZAÇÃO, ou de outros Organismos que solicitem auditorias;
- j) Aprovar o plano de actividades, o orçamento e as contas da ORGANIZAÇÃO.

## **Artigo 9º**

À Assembleia Geral compete ainda discutir e baixar resoluções sobre matérias técnicas e administrativas abordadas e aprovadas durante as suas reuniões.

## **Artigo 10º**

A Assembleia Geral pode reunir extraordinariamente, por convocação do Presidente de uma das Instituições Membros ou do Secretário Geral, desde que haja anuência de mais da metade das Instituições Membros.

§ único: A Assembleia Geral Extraordinária é presidida pelo Presidente do Tribunal de Contas do País anfitrião ou, no caso de não ocorrer em país a que pertença uma das delegações participantes, pelo Presidente que houver feito a convocação.

## **Artigo 11º**

1. A Assembleia Geral reúne ordinariamente, de 2 em 2 anos, sob a presidência do dirigente da Instituição Membro do País anfitrião.
2. A Instituição anfitriã deverá apresentar agenda preliminar dos trabalhos que serão desenvolvidos pela Assembleia Geral.
3. Por ocasião das reuniões da Assembleia Geral poderão ser organizados congressos, seminários ou outros eventos para troca de ideias e de experiências.

## **Artigo 12º**

Cada Instituição Membro é representada na Assembleia Geral pelo número de delegados que julgar conveniente, tendo cada delegação direito a apenas um voto na tomada de decisões.

§ único: As resoluções da Assembleia Geral são aprovadas por maioria absoluta de votos.

## **Capítulo VI - Do Conselho Diretivo**

### **Artigo 13º**

O Conselho Diretivo é responsável pela coordenação geral das ações de cooperação entre as Instituições Membros da ORGANIZAÇÃO e exerce as competências previstas no presente Estatuto.

### **Artigo 14º**

O Conselho Diretivo é composto por 3 Instituições membros da ORGANIZAÇÃO:

- a) A Instituição onde vai realizar-se a próxima reunião da Assembleia Geral Ordinária, que o preside;
- b) A Instituição Sede da Secretaria-Geral;
- c) A Instituição Sede do Centro de Estudos e Formação.

§ único: No caso de a Instituição prevista na alínea a) coincidir com as das alíneas b) ou c), a Assembleia Geral designa uma outra, segundo o critério da rotatividade, por ordem alfabética dos Estados respectivos.

### **Artigo 15º**

Ao Conselho Diretivo compete, em especial:

- a) Promover a consecução dos objetivos da ORGANIZAÇÃO;
- b) Acompanhar e dinamizar a execução de acordos concluídos ou a serem firmados entre as Instituições;
- c) Submeter propostas à Assembleia Geral referentes ao desenvolvimento de suas relações técnicas, científicas e culturais.

### **Artigo 16º**

Ao Conselho Diretivo compete ainda:

- a) Apreciar questões administrativas ligadas ao funcionamento da ORGANIZAÇÃO, bem como autorizar as despesas que não devam ser suportadas pelos seus membros, ouvida a Secretaria Geral, nos termos deste Estatuto;
- b) Apreciar questões concernentes ao relacionamento da ORGANIZAÇÃO com a CPLP, INTOSAI, EUROSAI, AFROSAI, OLACEFS e outros organismos internacionais, assim como com Entidades Fiscalizadoras Superiores de outros países, nomeadamente as do MERCOSUL;
- c) Acompanhar o cumprimento das decisões da Assembleia Geral;
- d) Avaliar o desenvolvimento das atividades de cooperação entre as Instituições Membros;
- e) Propor à Assembleia Geral programas de atividades de cooperação bienais;
- f) Propor à Assembleia Geral emendas ao presente Estatuto e a outros instrumentos que venham a reger o funcionamento da ORGANIZAÇÃO;
- g) Avaliar o funcionamento da Secretaria Geral e do Centro de Estudos e Formação e aprovar medidas para o aperfeiçoamento de seus desempenhos;
- h) Propor à Assembleia Geral a aprovação do plano de atividades, dos orçamentos e das contas da ORGANIZAÇÃO.

- i) Aprovar os orçamentos e as contas da Organização, ad referendum da Assembleia Geral, caso esta não reúna no prazo previsto neste Estatuto;
- j) Autorizar uma coparticipação das despesas relativas à organização da Assembleia Geral, das reuniões do Conselho Diretivo ou de outros eventos, com aplicação das receitas da ORGANIZAÇÃO.
- k) Promover a realização de auditorias conjuntas.

### **Artigo 17º**

1. O Conselho Diretivo reúne, em princípio, anualmente, na sede da Secretaria Geral, do Centro de Estudos e Formação ou na sede da Instituição organizadora da Assembleia Geral.
2. As reuniões do Conselho Diretivo são convocadas pelo seu Presidente, por sua iniciativa ou por solicitação de algum dos membros.
3. As reuniões do Conselho Diretivo serão preparadas pela Secretaria-Geral, órgão executor das deliberações do Conselho.

### **Artigo 18º**

Cada Instituição é representada no Conselho Diretivo pelo número de membros designados que julgar conveniente, tendo cada delegação o direito a apenas um voto na tomada de decisões.

## **Capítulo VII - Da Secretaria Geral**

### **Artigo 19º**

À Secretaria Geral compete, especialmente:

- a) Preparar as reuniões do Conselho Diretivo e executar suas deliberações;
- b) Desempenhar as funções de contato entre as Instituições integrantes da ORGANIZAÇÃO no que concerne à cooperação mútua e ao intercâmbio de informações, experiências e assistência técnica;
- c) Receber sugestões e propostas dos membros da ORGANIZAÇÃO, tomando as providências necessárias à sua divulgação, discussão, aprovação e execução;
- d) Manter as Instituições Membros integrantes da ORGANIZAÇÃO informadas das atividades de colaboração planejadas e desenvolvidas;
- e) Organizar as reuniões e os eventos da ORGANIZAÇÃO, proporcionando apoio administrativo e técnico às atividades a desenvolver durante esses eventos, sempre que tal apoio seja requerido pela Instituição anfitriã;
- f) Coordenar a escolha dos temas técnicos a discutir durante os congressos, seminários e outros eventos da ORGANIZAÇÃO;
- g) Elaborar, com base em sugestões das Instituições Membros, propostas dos programas de atividades de cooperação bienais a serem submetidas a discussão do Conselho Diretivo;
- h) Elaborar e submeter à aprovação do Conselho Diretivo os projetos de orçamento a aprovar pela Assembleia Geral;
- i) Emitir a faturação referente à receita a cobrar, competindo à ISC sede da conta bancária a respetiva arrecadação;
- j) Autorizar os pagamentos referentes às despesas aprovadas pelo Conselho Diretivo, competindo à ISC sede da conta bancária emitir os correspondentes meios de pagamento;

- k) Elaborar e apresentar ao Conselho Diretivo os relatórios financeiros e as contas de gerência anuais que hão-de ser submetidas à aprovação da Assembleia Geral;
- l) Promover e acompanhar a realização das ações previstas nos programas de atividades de cooperação aprovados;
- m) Divulgar os resultados, decisões e recomendações dos eventos da ORGANIZAÇÃO e das reuniões dos seus órgãos;
- n) Manter contatos com a CPLP, INTOSAI, EUROSAI, AFROSAI, OLACEFS, ASOSAI e outros organismos internacionais e divulgar as atividades desenvolvidas pela ORGANIZAÇÃO;
- o) Manter contatos com organismos internacionais, entidades fiscalizadoras superiores, outras entidades e especialistas para promover consultas sobre matérias técnicas do interesse das Instituições membros;
- p) Manter atualizado o *site* da ORGANIZAÇÃO na INTERNET;
- q) Executar outras tarefas em virtude de decisões tomadas nas reuniões do Conselho Diretivo ou da Assembleia Geral.

### **Artigo 20º**

A Assembleia Geral elegerá a Instituição-Membro que sediará a Secretaria Geral por um período de dois anos, renovável.

§ 1º. No caso de a Assembleia Geral não reunir no período previsto neste Estatuto, o mandato da Instituição eleita para sede da Secretaria Geral fica automaticamente prorrogado até a realização da próxima Assembleia.

§ 2º. O Presidente da Instituição eleita para sede da Secretaria Geral designa o Secretário Geral, destina dependências e proporciona os meios materiais e pessoal para o funcionamento da Secretaria Geral.

§ 3º. A cada Assembleia Geral o Secretário Geral deverá apresentar relatório de atividades do seu período de gestão.

### **Capítulo VIII - Do Centro de Estudo e Formação**

### **Artigo 21º**

O Centro de Estudos e Formação visa promover, em articulação com a Secretaria Geral, a elaboração de estudos, a promoção de cursos de formação e a edição de publicações de interesse comum.

### **Artigo 22º**

A Assembleia Geral elegerá a Instituição-Membro que sediará o Centro de Estudos e Formação por um período de dois anos, renovável.

§ 1º. No caso de a Assembleia Geral não reunir no período previsto neste Estatuto, o mandato da Instituição eleita para sede do Centro de Estudos e Formação fica automaticamente prorrogado até a realização da próxima Assembleia.

§ 2º. A cada Assembleia Geral o representante do Centro de Estudos e Formação deverá apresentar relatório de atividades do seu período de gestão.

## ANEXO B

Objetivo Estratégico 1: desenvolver competências essenciais ao bom funcionamento das instituições por meio da capacitação, comunicação e avaliação institucional

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
a.1.) Executar programas de estágio e visitas de estudo nas áreas de interesse dos Tribunais Membros	1. Participação de auditores de outros tribunais em auditorias (fases do planeamento e do relato) e/ou em verificações internas de contas a realizar no TC Portugal, de acordo com solicitação dos interessados.	- TCP	2014 – 1 auditoria e/ou VIC	Participação no TCP (SR Açores e SR Madeira) de 15 Tec do TCTimor Leste.
	2. Realizar estágio no TCU/Brasil.	- TCU/Brasil	2014 – 1 estágio em área a definir	TCU – TCCV Auditoria Obras Públicas Sistema Controlo Qualidade (Junho-Dez 2014)
	3. Realizar outras ações de capacitação técnica nos Tribunais da OISC/CPLP.	-Tribunais Membros	2014 – ação contínua	<b>Estágios e visitas de estudo ao TCP em 2012-2014 pelo:</b>

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- TAM – visita estudo 11 Juizes Cons.</li> <li>– estágio 10 assessores de Juizes</li> <li>– estágio de 10 técnicos</li> <li>- TCA – 8 Juizes Conselheiros e 1 PGA</li> <li>- TCCV – estágio 8 técnicos/auditores</li> <li>-TCSTP – Presidente, 3 Juizes Cons. e 2 representantes Minist Finanças</li> <li>- TCTL – 3 Juizes Cons. e 15 técnicos</li> </ul> <p><b>Outras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TC Brasil – Sta Catarina – TCCV</li> <li>- TCU/TCCV: Auditoria Piloto de Obras Públicas – Agosto 2014</li> <li>- TCU/ATRICOM – SAI PMF</li> <li>PALOPS 5-9 maio 2014</li> </ul>

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
a.2.) Realizar concurso bianual de trabalhos técnicos da OISC/CPLP	1 .Elaborar e aprovar regulamento	SG e CD	<b>Março de 2014</b> Envio de proposta-base para coleta de sugestões dos TCs (TCP) <b>2ª quinzena de maio de 2014</b> Consolidação das sugestões (SG e TCU-Brasil) <b>Junho de 2014</b> Discussão e aprovação da proposta (EqT) <b>Setembro de 2014</b> Deliberação sobre a proposta (CD e VIII AG)	Projecto de Regulamento aprovado pela EqT – Junho 2014 Sugerir alteração da ação (o concurso não é necessariamente bianual)
a.3.) Organizar seminários bianuais da OISC/CPLP (2011, 2013 e 2015)	4- Realizar seminário em 2015	- A definir na VIII AG	2014/aprovar na VIII AG	( EqT Sugerir Temas e fazer prospecção sobre possíveis anfitriões)

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
a.4.) Realizar cursos de capacitação anuais	1. Realizar cursos em matéria de controle externo e apoio administrativo	- Tribunais Membros	<b>TCU/Brasil:</b> - 2 cursos em 2014/um em cada semestre.  <b>TCP:</b> - de acordo com os programas anuais de formação  TCA	<b>TCU – TCs membros – curso à distância:</b> “Boa Governança”/ Controlos Internos (2013) Excel audit. (2014) ANOP para Timor (2014)  <b>Participação na Formação ministrada no TCP:</b> - TCTL - 1 Juiza Consª e 15 técnicos estagiários  TCA – TCSTP - Cursos de capacitação sobre contratação pública, aud. Financeir e direito administrativo.
a.5.) Promover transferência de conhecimentos entre as	1. Compartilhar ou desenvolver conjuntamente soluções	Tribunais Membros	<b>2014 – ação contínua</b>	TCA – aplicação eletrónica visto contractos (ação interna)

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
Instituições Membros, com identificação e divulgação das melhores práticas.	de tecnologias de informação aplicáveis às ISC			
	2. Apoiar o desenvolvimento de metodologias e manuais de procedimentos em matérias relacionadas com as áreas de atuação das ISC	Tribunais Membros	2014 – ação contínua	-
	3. Remeter, preferencialmente em meio eletrónico, às ISC da CPLP todas as publicações consideradas relevantes	Tribunais Membros	2014 – ação contínua	Em curso ( TCCV – “Alerta”) TCP – Programa de Formação 2014
a.6.) Possibilitar que servidores das ISC prestem consultoria técnica	1. Prestar consultoria técnica em áreas específicas, por solicitação das demais ISC	Tribunais Membros	2014 – ação contínua	TCP - apoio ao TCCV - elaboração prest. Contas Embaixadas; estratégia no âmbito do Controlo Prévio e Concomitante; no âmbito do Planeamento e controlo de actividades.  TCP-TCTL – oferecimento de consultor de longa duração.

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
				TCU –TCCV (consultoria em auditoria de desempenho, obras públicas e controlo da qualidade)  TCU – TCTL (início de consultoria em auditoria de desempenho e de obras públicas)
b.1.) Reformulação do sítio da OISC/CPLP na internet	1. Implementar as melhorias e atualizar o sítio da OISC/CPLP na internet	SG e TCU/Brasil	Agosto de 2014 – primeira versão da página Setembro de 2014 – versão final	Finalizada.
<del>b.2.) Incentivar a atualização de sistemas de video-conferências</del>	<del>1. Incentivar a atualização de sistemas de video conferências</del>	<del>SG</del>	<del>Março de 2014 – preparação e remessa de circular informativa da SG às ISC</del>	<del>(Propor exclusão da ação, devido aos seus elevados custos de implementação).</del>
b.3.) Incentivar o uso de meio eletrónico entre os membros da Organização	1. Incentivar o uso de meio eletrónico entre os membros da Organização	SG	Março de 2014 – preparação e remessa de circular informativa da SG às ISC	Circular expedida.
	2. Produzir e divulgar documentos preferencialmente em meio eletrónico	SG e Tribunais Membros	2014 – ação contínua	Circular expedida.

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
	3. Incentivar a distribuição do material de apoio das reuniões estatutárias da OISC/CPLP (Conselho Diretivo e Assembleia Geral) em meio eletrônico	SG e CD	2014 – ação contínua	Circular expedida.
b.4.) Divulgar eletronicamente os relatórios de atividades do Centro de Estudos e Formação e da Secretaria-Geral e outras publicações da OISC/CPLP	1. Publicar eletronicamente os relatórios de atividades do Centro de Estudo e Formação e da Secretaria-Geral e outras publicações da OISC/CPLP	Centro de Estudos e Formação e Secretaria Geral	Setembro de 2014 (VIII AG)	TCP – remetido eletronicamente Relatório de Actividades do Centro de Estudos e Formação à SG TCU – remetidos eletronicamente a todas as ISC os Relatórios de Atividades do Centro de Estudos e da SG.
	2. Elaborar e distribuir publicações relativas à OISC/CPLP	Centro de Estudos e Formação e Secretaria Geral	Setembro de 2014 (VIII AG)	TCP – remetido a todas os TC membros Publicação (Anais) sobre a VII AG Cabo Verde.
Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
b.5.) Criar publicação da Organização para divulgação de legislação, artigos e atos das instituições membros	1. Elaborar a estrutura da publicação em meio eletrônico	Centro de Estudos e Formação e TCP	Março de 2014	Finalizado.
	2 – Circular a proposta de estrutura para a publicação entre os TCs da CPLP	SG	Abril de 2014 Maio de 2014 – consolidação das sugestões (SG e TCU-Brasil)	Circulado.
	3- Aprovar a estrutura da publicação	CD	Junho de 2014 (EqT) Setembro de 2014 (CD e VIII AG)	EqT aprovou estrutura da publicação.
b.6.) Selecionar documentos relevantes da INTOSAI e outros internacionalmente reconhecidos e traduzi-los para a língua portuguesa e divulgá-los	1 - Selecionar documentos relevantes da INTOSAI e outros internacionalmente reconhecidos e traduzi-los para a língua portuguesa	TCs membros e SG	Maio de 2014 Sugestões dos Tribunais Membros – com foco nas ISSAIs Junho de 2014 Elaboração de lista dos documentos considerados prioritários (TCU-Brasil e TCP)	Circular da SG a ser expedida em outubro. Foco no Programa 3i da Intosai. - TCP – ISSAI 30 traduzida. Código de Ética. – remetida SG para disponibilizar sítio OISC/CPLP - TCU – SAI-PMF traduzido.



Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
				TCP – Proposta de docs prioritários a traduzir: ISSAIs nível 2
	2 - Traduzir documentos relevantes da INTOSAI e outros internacionalmente reconhecidos para a língua portuguesa	TCU/Brasil e TCP	2014 – ação contínua Buscar apoio da comunidade de doadores para obter recursos a fim de viabilizar a tradução desses documentos. Foco nas ISSAIs (Tribunais Membros)	TCCV – sede do Projeto Pró-PALOP + Timor Leste (financiamento EU, gestão PNUD). - Em curso a tradução de francês para português de manuais de verificação financeira, de performance e de controlo de qualidade, assim como o código de ética e deontologia, pela CREFIAF. TCCV assegura qualidade da tradução.
	3 –Divulgar os documentos trazidos para a língua portuguesa	SG	2014 – ação contínua	Em desenvolvimento.
c.1.) Apoiar a elaboração/atualização de planos estratégicos das ISC	1 -Solicitar apoio	Tribunais membros	2014 – ação contínua	Em desenvolvimento.

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
da CPLP, numa base de cooperação bilateral				
c.2.) Definir metodologia para avaliação de desempenho das ISC, incluindo o estabelecimento de indicadores comuns	1 – Apresentar proposta de metodologia para avaliação de desempenho das ISC, incluindo indicadores	EqT-PET 2011-2016, sob a supervisão da SG	<b>Outubro de 2014</b> - Acompanhar o desenvolvimento da implementação do Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework (SAI-PMF) no âmbito da INTOSAI (TCA, TCU-Brasil, TCP)	TCU-Atricon – Treinamento em SAI-PMF às ISC da CPLP – maio. <i>Reformular ação (ver Plano de Ação 2015)</i>
	2 – Desenvolver projeto piloto de aplicação e avaliação da metodologia SAI-PMF em 2015	TAM	Dezembro de 2014	<i>Reformular (ver Plano de Ação 2015)</i>
	3 – Apoiar a aplicação da metodologia SAI-PMF nos Tribunais Membros que o solicitem.	EqT-PET 2011-2016, sob a supervisão da SG	2016	Previsto para 2016.

O item “b.2” do primeiro objetivo estratégico foi excluído e as ações do item “c.2” do segundo objetivo estratégico foram reformuladas conforme a decisão do Conselho Diretivo em 16 de setembro de 2014 e pela Assembleia Geral em 19 de setembro de 2014.

Objetivo Estratégico 2: fortalecer e desenvolver a OISC/CPLP através do acompanhamento estratégico, do orçamento da organização e parcerias estratégicas.

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
a.1.) Acompanhar a execução do PET 2011-2016 da OISC/CPLP	1. Recolher anualmente a informação e execução do PET	SG	Julho de 2014	Finalizado
	2. Consolidar num relatório a informação decorrente da execução do PET	SG	Agosto de 2014	Finalizado
	3. Realizar reunião anual para acompanhar a execução do PET 2011/2016 e elaborar Plano de Ação 2015	EqT-PET 2011-2016, sob a supervisão da SG	Setembro de 2014 (VIII AG)	Finalizado
b.1.) Criar sistema de cobrança das quotas anuais dos Tribunais Membros	1. Criar sistema de cobrança das quotas anuais dos Tribunais Membros	CD	Março de 2014 – Cobrança da quota anual.	Finalizado
		TCCV		

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
b.2.) Estabelecer critérios para utilização do orçamento da Organização, respeitando o disposto no capítulo X do Estatuto	1. Estabelecer critérios para utilização do orçamento da Organização, respeitando o disposto no capítulo X do Estatuto	EqT-PET 2011-2016, sob a supervisão da SG	1ª quinzena de maio de 2014 Envio de proposta base para coleta de sugestões dos TCs (TCP). 2ª quinzena de maio de 2014 Consolidação das sugestões (TCU-Brasil) Junho de 2014 Discussão e aprovação da proposta (EqT)	Projecto de Regulamento aprovado pela EqT – Junho 2014
	2. Obter aprovação dos critérios pelo CD	CD	Setembro de 2014 (CD e VIII AG)	Aguardando aprovação do CD e da AG
b.3.) definir e divulgar a metodologia de auditoria das contas da OISC/CPLP	1. Elaborar, aprovar e divulgar a metodologia de auditoria das contas da OISC/CPLP.	CD / SG	Postergar para 2015, tendo em vista que a aprovação do Regulamento Financeiro só ocorrerá na VIII AG	-
b.4.) Realizar anualmente auditoria às contas da OISC/CPLP	1 - Realizar anualmente auditoria às contas da OISC/CPLP	-	-	
b.5.) Efetuar pagamento da cota anual da OISC/CPLP	1 - Efetuar pagamento da cota anual da OISC/CPLP	TCCV	2014 – Ação contínua	Executado para 2014

Ação	Etapas	Responsável	Prazo/Resultado Esperado	Situação em 30.08.2014
como membro associado da INTOSAI	como membro associado da INTOSAI			
c.2.) Desenvolver parcerias com outras organizações internacionais (INTOSAI, OLACEFS, EUROSAT, AFROSAT, EFSUL, IDI, GIZ, ABC, Bird, EU, entre outras).	1 – Consultar entidades e promover parcerias relevantes, informando-se a respeito dos requisitos para efeito	CD e SG	2014 – Ação contínua	2 Projectos OISC/CPLP encaminhados para Comité INTOSAI/Doadores
c.3.) Desenvolver esforços para que os documentos dos próximos congressos da INTOSAI (2013-2016) sejam traduzidos para a língua portuguesa e que as suas sessões tenham interpretação simultânea para o português	1 - Desenvolver esforços para que os documentos dos próximos congressos da INTOSAI (2013-2016) sejam traduzidos para a língua portuguesa e que as suas sessões tenham interpretação simultânea	SG e Tribunais Membros	Junho de 2014 (Comunicação da SG referente ao INCOSAI 2016)	Ofício enviado.